

国際協力事業団  
中華人民共和国国家経済貿易委員会  
瀋陽市経済貿易委員会

中国モデル都市  
(瀋陽市)  
中小企業振興計画調査  
最終報告書

平成13年12月

財団法人 素形材センター  
ユニコインターナショナル株式会社  
富士テクノサーベイ株式会社

## 序文

日本国政府は、中国政府の要請に基づき、瀋陽市および杭州市の両市をモデル都市として中小企業振興計画調査を行うことを決定し、国際協力事業団がこの調査を実施いたしました。

当事業団は、2000年9月から2001年10月まで、財団法人素形材センターの渡部 陽 国際協力技術顧問を総括（瀋陽市団長）、ユニコインターナショナル株式会社の三上良悌名誉顧問を副総括（杭州市団長）とし、これらの2社と富士テクノサーベイ株式会社の団員から構成される本格調査団を現地に派遣しました。

調査団は、中国政府関係者と協議を行うとともに、各モデル都市に対して現地調査を実施しました。帰国後の国内作業によって、調査結果を取りまとめ、ここに本報告書完成の運びとなりました。

この報告書が、中国中小企業の発展に寄与するとともに、両国友好親善の一層の発展に役立つことを願うものです。

最後に、調査にご協力とご支援をいただいた関係各位に対し、心より感謝申し上げます。

2001年12月

国際協力事業団  
総裁 川上 隆朗



## 伝 達 状

国際協力事業団  
総裁 川上隆朗殿

中国モデル都市（瀋陽市）中小企業振興計画調査に関する調査報告書を提出致します。

調査団は、瀋陽市の一般機械、自動車部品、電子情報、環境保護産業セクターを代表する100社の訪問診断により、中小企業発展阻害要因の調査・分析を実施し、中小企業政策提言策定の参考に供しました。またモデル企業10社を選び、詳細診断による現状把握、ソリューション、対策効果確認という3段階の診断・指導を行い中国側カウンターパートに技術移転を行いました。

政策調査は、人材開発、経営・技術支援、情報ネットワーク、間接金融、投資基金の専門分野について行い、政策提言は8項目のマスタープランにまとめました。その実施のためのアクションプランを策定しました。そのうちの重要項目をパイロットプロジェクトによって試行的に実施し、効果を確認しました。

パイロットプロジェクトテーマは「中小企業向け情報ネットワークサービス」を選びました。JICAはこのシステム建設のために専用サーバー、ワークステーション、端末パソコンおよび新開発の搭載ソフトを瀋陽市政府に贈与しました。情報ネットワークは瀋陽市経済貿易委員会情報港に設置され、2001年8月に開通しました。

パイロットプロジェクトで実施された双方向性情報ネットワーク、ITを活用した日中パートナーシップ活動の仕組み、民間主導の中小企業サービス体制構築・育成の考え方と実績、キャッシュフロー経営手法による中小企業金融改善活動などは、普遍化されたモデルであり、広く中国の他都市への応用と普及が期待されます。

本調査を実施するに当たって、国際協力事業団をはじめ、外務省、経済産業省、およびアドバイザー委員会各位には多大のご指導、ご支援を賜り、ここに謹んで御礼申し上げます。また、中国政府、瀋陽市政府ならびに現地調査に協力いただいた関係各位に感謝申し上げます。

2001年12月

中国モデル都市（瀋陽市）中小企業振興計画調査団  
財団法人 素形材センター  
団長 渡部陽

渡部 陽

---

# 目 次

	頁
第 1 章 調査概要	1-1
1.1. 調査背景と経緯	1-1
1.2. 調査目的	1-1
1.3. 調査範囲	1-2
1.4. 調査内容	1-2
1.4.1. 調査のフレームワーク	1-2
1.4.2. 主要調査内容	1-4
1.5. 調査の留意点	1-4
1.5.1. 中国の国情に即した政策・施策提言	1-4
1.5.2. 中国側への技術移転を重視した調査	1-4
1.5.3. パートナーシップ活動	1-5
1.5.4. 産業政策の視点を重視	1-5
1.5.5. ハイテク技術の産業化を重視	1-6
1.6. 調査の方法	1-6
1.6.1. モデル企業診断・指導におけるマトリックス活動	1-8
1.6.2. 調査団とカウンターパート (C/P) の協力体制	1-9
1.7. 調査結果の概要	1-10
1.7.1. 調査訪問先と範囲	1-10
1.7.2. 訪問調査実施過程	1-12
1.7.3. モデル企業診断・指導	1-12
1.7.4. パイロットプロジェクトとマスタープラン	1-13
1.7.5. カウンターパート (C/P) に対する技術移転	1-15
1.7.6. ワークショップの実施	1-16
1.8. 全体調査工程	1-17
1.9. 調査団員	1-19
1.10. 中国側カウンターパート	1-21
第 2 章 中国の中小企業	2-1
2.1. 中小企業の現状	2-1
2.2. 中小企業政策	2-4
2.2.1. 中小企業政策の採用	2-4
2.2.2. 中小企業発展の支援および促進に関する若干の政策意見	2-5
2.3. 中央政府組織	2-10

第3章 瀋陽市経済と中小企業	3-1
3.1. マクロ経済と工業分野の現状	3-1
3.1.1. 土地と人口	3-1
3.1.2. 国内総生産の推移	3-2
3.1.3. 工業分野の現状	3-3
3.2. 工業団地	3-6
3.2.1. 瀋陽経済技術開発区	3-6
3.2.2. 瀋陽国家高技術産業開発区	3-9
3.2.3. 大東区工業団地	3-11
3.2.4. 鉄西区工業団地	3-12
3.3. 調査対象産業セクターの現状	3-13
3.3.1. 一般機械産業	3-14
3.3.2. 自動車部品産業	3-17
3.3.3. 電子情報産業	3-22
3.3.4. 環境保護産業	3-23
第4章 瀋陽市中小企業の現状と問題点	4-1
4.1. 中小企業の現状	4-1
4.1.1. 中小企業の定義	4-1
4.1.2. 年間売上500万元以上の小型企業の生産、雇用、税支払	4-2
4.1.3. 年間売上500万元以上の小型企業の所有形態	4-4
4.1.4. 年間売上500万元以上の小型企業の収益性	4-4
4.1.5. 年間売上500万元以上の小型企業の財務内容	4-5
4.2. 中小企業発展阻害要因に関するアンケート結果	4-7
4.3. 総合分析	4-15
第5章 瀋陽市政府中小企業支援組織と政策	5-1
5.1. 瀋陽市における中小企業支援の発足	5-1
5.1.1. 経過	5-1
5.1.2. 今後の発展の方向	5-1
5.2. 中小企業支援機関	5-2
5.2.1. 瀋陽市人民政府	5-4
5.2.2. 瀋陽市経貿委	5-4
5.2.3. 中小企業処	5-7
5.2.4. 瀋陽市中小企業サービスセンター	5-8
5.2.5. 瀋陽市大東区の中小企業サービスセンター	5-9
5.2.6. 瀋陽市中小企業信用保証センター	5-15

5.2.7.	民営経済発展工作委員会	5-16
5.2.8.	瀋陽産権交易センター	5-18
5.2.9.	情報センター	5-20
5.2.10.	工業技術交流センター	5-22
5.2.11.	訓練教育センター	5-23
5.2.12.	世銀借款弁公室	5-25
5.2.13.	郷鎮企業局	5-26
5.2.14.	科学技術委員会：科学技術部高新技术發展及産業化司	5-30
5.2.15.	瀋陽市科学技術委員会：生産力促進センター	5-31
5.2.16.	瀋陽技術交易所	5-33
5.2.17.	瀋陽市工商連合会（総商会）	5-34
5.2.18.	民間コンサルタント会社	5-36
5.2.19.	瀋陽市における国際協力機関	5-37
5.3.	瀋陽市の中小企業政策	5-39
5.3.1.	瀋陽市中小企業振興関連政策	5-39
5.3.2.	瀋陽市中小企業発展対策研究	5-40
5.3.3.	民営化の政策	5-42
5.3.4.	瀋陽市第10次5年計画の工業調整計画	5-46
5.3.5.	瀋陽市企業技術革新サービスセンターの業務に関する指示	5-49
5.3.6.	中小企業技術革新サービス体系建設の強化に関する意見	5-50
5.3.7.	瀋陽市科学技術委員会の中小企業振興計画についての意見	5-52
5.3.8.	環境保護産業政策（参考資料）	5-55
第6章	中小企業支援分野における現状と課題	6-1
6.1.	中小企業金融（間接金融）	6-1
6.1.1.	銀行の発展と現況	6-1
6.1.2.	中国商業銀行法	6-4
6.1.3.	各種銀行の勢力	6-6
6.1.4.	融資条件など	6-6
6.1.5.	中小企業金融	6-8
6.1.6.	中小企業の資金調達の特徴	6-10
6.1.7.	瀋陽市の銀行	6-12
6.1.8.	瀋陽市の銀行預金と銀行貸付	6-12
6.1.9.	中小企業貸付	6-14
6.1.10.	個別銀行の中小企業融資活動と信用保証融資活用の現状	6-15
6.1.11.	遼寧省の調査サンプル中小企業の銀行借入残	6-18

6.1.12.	中小企業信用保証制度	6-20
6.1.13.	瀋陽市中小企業信用保証センター	6-21
6.1.14.	瀋陽市の中小企業信用保証制度拡充をめぐる計画	6-24
6.1.15.	北京、深圳の中小企業信用保証センター	6-25
6.1.16.	中小企業金融の課題	6-26
6.1.17.	中小企業金融の改善に関する考察	6-27
6.2.	投資基金	6-28
6.2.1.	瀋陽市における投資基金の現状と問題点	6-28
6.2.2.	瀋陽市投資基金（PE）ビジネス発展の課題	6-40
6.3.	人材開発	6-46
6.3.1.	瀋陽市中小企業の人材開発の現状	6-46
6.3.2.	市政府の人材開発支援の現状	6-50
6.3.3.	人材市場と人材不足の問題	6-54
6.3.4.	瀋陽市の人材育成の事例紹介と教育内容	6-56
6.3.5.	再就職訓練と学歴教育	6-57
6.3.6.	産学共同で中小企業向け人材育成	6-60
6.3.7.	人材開発の課題と改善	6-61
6.4.	経営・技術支援	6-66
6.4.1.	経営・技術分野における行政機関の施策	6-66
6.4.2.	経営支援の現状（瀋陽市・天津市・北京市）	6-67
6.4.3.	技術支援（瀋陽市・北京市）	6-68
6.4.4.	企業質問票（100社調査）の結果	6-70
6.4.5.	日本の施策との比較	6-71
6.4.6.	経営・技術支援の課題	6-74
6.4.7.	サポーティング・インダストリー育成への課題	6-76
6.4.8.	経営改善・技術向上のメカニズム	6-81
6.5.	情報ネットワークサービス	6-86
6.5.1.	瀋陽市の情報ネットワーク基盤	6-86
6.5.2.	訪問調査企業のニーズ	6-89
6.5.3.	政策グループの調査から得られた情報	6-91
6.5.4.	瀋陽市の各種情報センターの課題	6-94
6.6.	国家の中小企業振興関連機関調査	6-95
6.7.	高技術の産業化	6-97
6.7.1.	瀋陽大学	6-97
6.7.2.	主要研究所	6-98

第7章 企業診断・指導	7-1
7.1. 企業訪問調査	7-1
7.1.1. 訪問企業の概要	7-1
7.1.2. 訪問調査実施経過	7-1
7.1.3. 調査手順	7-2
7.1.4. 調査内容	7-2
7.1.5. 指導内容	7-2
7.1.6. 調査結果概要	7-3
7.1.7. 調査結果の分析	7-12
7.2. モデル企業診断	7-20
7.2.1. モデル企業選定	7-20
7.2.2. モデル企業診断結果	7-21
7.3. 技術移転	7-47
7.3.1. 主旨	7-47
7.3.2. 方法	7-47
7.3.3. 技術移転の内容	7-50
7.3.4. C/P、LCの今回訪問企業調査作業に対する感想	7-52
7.3.5. 調査団診断グループの感想	7-53
第8章 マーケティング	8-1
8.1. 瀋陽市工業の市場競争力と市場環境変化	8-1
8.1.1. 瀋陽市工業の市場競争力	8-1
8.1.2. 市場の現状	8-6
8.1.3. WTOへの加盟	8-8
8.2. マーケティング戦略	8-9
8.2.1. 訪問企業のマーケティングニーズ	8-9
8.2.2. 企業側から見た強化・改善策	8-11
8.2.3. 重点産業の強化育成	8-13
8.2.4. 外資との提携促進（技術、資金の効果的な解決法）	8-14
8.2.5. アジアを中心とした世界戦略	8-15
第9章 中小企業振興のマスタープランとアクションプラン	9-1
9.1. マスタープランの策定	9-1
9.2. 中小企業振興阻害要因と発展要因	9-6
9.2.1. 産業の問題点	9-6
9.2.2. 企業の問題点	9-7
9.2.3. 政府の問題点	9-8

9.3.	中小企業振興方針	9-9
9.3.1.	中小企業振興基本方針の提言	9-9
9.3.2.	中小企業振興の重点産業政策方針の提言	9-10
9.3.3.	マスタープラン、アクションプラン実施にあたる財政支援	9-12
9.4.	マスタープラン	9-13
9.4.1.	中小企業支援システムの構築と育成	9-13
9.4.2.	パートナーシップ活動による中小企業の活性化	9-20
9.4.3.	産業構造改革（企業の分業化とネットワーク化）	9-25
9.4.4.	高技術振興	9-31
9.4.5.	経営基盤強化	9-34
9.4.6.	中小企業金融支援	9-38
9.4.7.	中国の外国企業誘致施策	9-41
9.4.8.	中小企業投資支援政策：中小国有企業再生スキーム	9-43
9.5.	パイロットプロジェクトの実施結果と提言	9-46
9.5.1.	実施結果	9-46
9.5.2.	評価	9-47
9.5.3.	提言	9-49
9.6.	アクションプラン	9-51
第10章	パイロットプロジェクト	10-1
10.1.	パイロットプロジェクトの目的・選定・立案	10-1
10.1.1.	パイロットプロジェクトの目的	10-1
10.1.2.	パイロットプロジェクト選定	10-1
10.1.3.	パイロットプロジェクトの立案	10-7
10.1.4.	PCM 問題分析	10-14
10.1.5.	中国側によるフォローアップ計画立案（PDM3）	10-16
10.2.	中小企業向け情報ネットワークサービス	10-18
10.2.1.	システムの範囲	10-18
10.2.2.	実施項目の説明	10-21
10.2.3.	業務実施の体制	10-29
10.2.4.	業務実施の経過	10-33
10.3.	パートナーシップ活動	10-36
10.3.1.	パートナーシップ活動の内容	10-36
10.3.2.	仲介機関の指導・育成	10-36
10.3.3.	ニーズ・シーズの収集と分析	10-39
10.3.4.	パートナーシップ活動	10-48

10.3.5.	パートナーシップ・ケーススタディ	10-53
10.3.6.	フィージビリティスタディ	10-60
10.3.7.	今後の課題	10-66
10.4.	キャッシュフロー経営支援システムの構築と運営	10-68
10.4.1.	背景と目的	10-68
10.4.2.	コンテンツの概要	10-69
10.4.3.	新しいアプローチの提供	10-70
10.4.4.	軽くて、ダウンロードのしやすいホームページ	10-72
10.4.5.	普及推進ネットワーク	10-72
10.4.6.	今後の課題	10-75
結言		1
添付資料Ⅰ		I-1
	「瀋陽市中小企業向けネットワークサービス」システム要求機能仕様書	
添付資料Ⅱ		II-1
	キャッシュフロー経営のホームページ掲載内容：日本文	
添付資料Ⅲ		III-1
	瀋陽市自動車部品産業発展についての提言	

## 図目次

図番号		頁
図 1.4.1	中小企業振興調査のフレームワーク	1-3
図 1.6.1	調査のプロセス	1-7
図 1.6.2	企業診断ベースの調査とマトリックス業務概念図	1-8
図 1.6.3	調査体系	1-9
図 1.8.1	調査全体作業計画	1-18
図 2.3.1	中央政府組織図	2-10
図 2.3.2	国家経済貿易委員会組織図	2-11
図 3.3.1	セクター別経営能力評価	3-20
図 3.3.2	自動車部品産業項目別評価	3-21
図 4.2.1	アンケート調査回答集計（総合）	4-9
図 4.2.2	アンケート調査回答集計（テーマ別）	4-14
図 4.3.1	工業生産増加率（前年比）	4-17
図 5.2.1	中小企業支援機関体系図	5-3
図 5.2.2	瀋陽市経貿委の編成表	5-6
図 5.2.3	大東区中小企業サービスセンター機構図	5-14
図 5.2.4	瀋陽市中小企業信用保証センター	5-15
図 5.3.1	生産システムの問題点	5-48
図 6.1.1	中国の中小企業の資金調達源	6-11
図 6.1.2	中小企業融資制約の緩和政策	6-28
図 6.2.1	投資基金（PE）の種類	6-29
図 6.2.2	BOF と VC の範囲	6-30
図 6.2.3	投資基金（PE）関係者の関係	6-31
図 6.4.1	中小企業の経営支援施策のスキーム（2000年度）	6-72
図 7.1.1	セクター別経営力の比較図	7-15
図 7.1.2	企業形態別経営力の比較	7-15
図 7.1.3	調査対象企業全体の項目別評価	7-15
図 7.1.4	一般機械セクターの評価項目別評価	7-16
図 7.1.5	自動車部品セクターの評価	7-16
図 7.1.6	電子・情報セクターの評価項目別評価	7-16
図 7.1.7	環境保護セクターの評価項目別評価	7-17
図 7.1.8	その他企業の評価項目別評価	7-17
図 7.1.9	国営企業の評価	7-18

図 7.1.10	私営企業の評価	7-18
図 7.1.11	集体企業の評価	7-19
図 7.1.12	外資企業の評価	7-19
図 7.2.1	生産工程の不良検討項目	7-45
図 7.2.2	経営計画の策定	7-46
図 8.2.1	瀋陽市を中心とした経済圏の IT 構築	8-16
図 9.1.1	マスタープラン策定のプロセス	9-2
図 9.4.1	瀋陽市中小企業支援体系図	9-15
図 9.4.2	瀋陽市の中小企業支援モデルの提言	9-19
図 9.4.3	中小企業支援体系図	9-20
図 9.4.4	瀋陽市の外国貿易額	9-21
図 9.4.5	瀋陽市の新規契約外資額	9-21
図 9.4.6	新規外資額（実際利用額）	9-22
図 9.4.7	日中パートナーシップ活動の概要	9-23
図 9.4.8	瀋陽市の自動車工業集団会社	9-27
図 9.4.9	重慶市の日系自動車会社	9-27
図 9.4.10	製造業の構造の 1 モデル	9-28
図 9.4.11	技術集積モデル	9-30
図 9.4.12	優良企業育成支援のシステム	9-38
図 9.4.13	国有企業改革スキームのイメージ図	9-44
図 9.4.14	国有企業再生支援投資基金の枠組み（イメージ図）	9-46
図 9.5.1	政策提言とパイロットプロジェクトの関係	9-48
図 9.5.2	調査の流れ（企業診断→パイロットプロジェクト）	9-49
図 9.5.3	日中中小企業のインターネットによるアクセス	9-51
図 10.1.1	パイロットプロジェクト選定のプロセス	10-2
図 10.1.2	瀋陽市経貿委情報ネットワーク構想図	10-8
図 10.2.1	パイロットプロジェクト概念図	10-20
図 10.2.2	パイロットプロジェクト推進体制（瀋陽市）	10-32
図 10.2.3	パイロットプロジェクトの調査業務全体フロー	10-34
図 10.2.4	情報ネットワーク構築スケジュール	10-35
図 10.3.1	調査票サンプル	10-41
図 10.3.2	パートナーシップニーズ	10-43
図 10.3.3	パートナーシップの工程	10-48
図 10.3.4	日本企業の中国における合弁企業設立プロセス	10-55
図 10.4.1	キャッシュフロー経営支援システム普及促進ボランティアネットワーク	10-73

図 1 瀋陽市信用保証センターを中心にした優良中小企業育成…………… 5

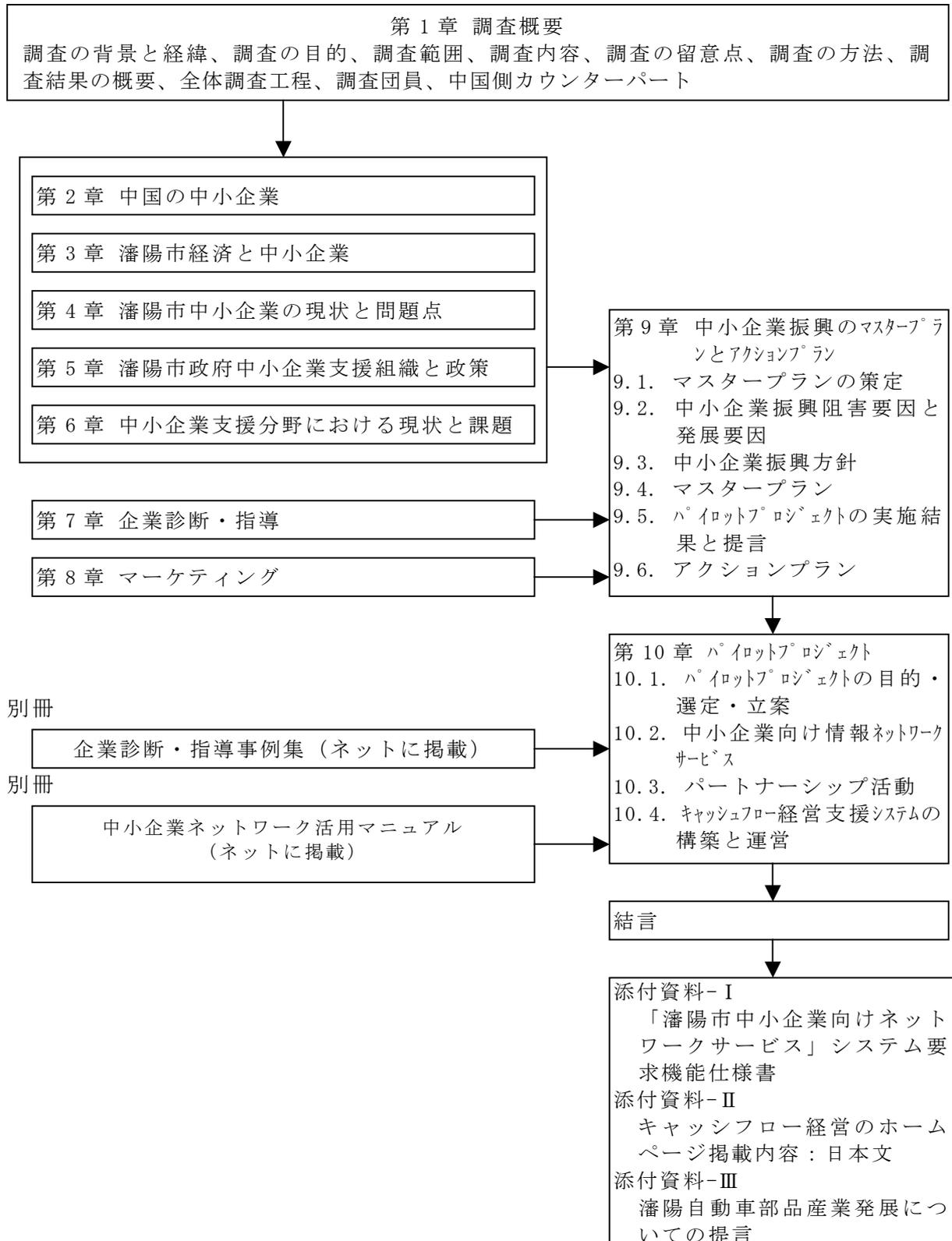
## 表目次

表番号		頁
表 1.7.1	調査訪問先一覧表	1-11
表 1.7.2	企業訪問実績一覧	1-12
表 1.7.3	モデル企業一覧	1-13
表 1.7.4	パイロットプロジェクト調査工程	1-14
表 1.7.5	開催一覧表	1-16
表 1.9.1	調査団員および業務内容一覧表	1-19
表 1.10.1	中国側カウンターパート一覧表	1-21
表 3.1.1	瀋陽市の土地面積	3-1
表 3.1.2	総人口増加率と自然人口増加率	3-1
表 3.1.3	国内総生産（時価）の推移	3-2
表 3.1.4	固定資産投資の推移	3-3
表 3.1.5	消費関係指標の推移	3-3
表 3.1.6	工業総生産の推移	3-4
表 3.1.7	工業企業数	3-4
表 3.1.8	工業企業生産額（1999年価格）	3-5
表 3.1.9	工業企業の所有形態別等、規模別等分布状況（1999年）	3-6
表 3.3.1	自動車部品産業の財務諸表からの分析	3-18
表 3.3.2	5種類の領域別企業数と生産額	3-25
表 3.3.3	環境保護産業122社の1999年生産額	3-25
表 4.1.1	企業規模の分類基準	4-1
表 4.1.2	日本の中小企業の範囲	4-2
表 4.1.3	年間売上500万元以上の小型企業の活動状況（1999年）	4-3
表 4.1.4	資本金の所有形態別内訳	4-4
表 4.1.5	合算損益計算書	4-5
表 4.1.6	主要財務指標	4-6
表 4.3.1	瀋陽市中小企業のSWOT分析	4-16
表 5.2.1	瀋陽産権交易センターの成約実績	5-19
表 6.1.1	中国の金融機関（2000年11月現在）	6-1
表 6.1.2	銀行の設立推移	6-4
表 6.1.3	銀行種類別預金および貸付（内外貨連結）	6-6
表 6.1.4	中国人民銀行基準金利	6-7
表 6.1.5	金融機関法定貸付金利	6-7

表 6.1.6	金融機関法定預金金利	6-8
表 6.1.7	瀋陽市に本店、分支行のある銀行と分校、支行数	6-12
表 6.1.8	瀋陽市の銀行預金残高および貸付残高の推移	6-13
表 6.1.9	東北地方4市平均と瀋陽市の経済指標相対比較	6-14
表 6.1.10	大手銀行の瀋陽市における貸付残高(1998年)	6-15
表 6.1.11	遼寧省中小企業の資産負債比率と利潤	6-19
表 6.1.12	遼寧省中小企業の設備投資、流動資金の銀行融資調達の比重	6-20
表 6.1.13	瀋陽市中小企業信用保証センターの組織と職務管掌	6-22
表 6.1.14	日本の信用保証協会と瀋陽市中小企業保証中心の比較	6-23
表 6.1.15	イギリスの信用保証制度の変遷	6-24
表 6.2.1	1998年瀋陽市転売企業リスト集計	6-41
表 6.3.1	アンケート集計(組織・人材育成)	6-47
表 6.4.1	経営・技術支援に関する質問と回答	6-70
表 7.1.1	企業訪問実績一覧	7-1
表 7.1.2	企業別訪問調査結果一覧	7-4
表 7.1.3	調査結果の業種別集約	7-9
表 7.1.4	セクター別経営力総合評価得点	7-14
表 7.1.5	企業形態による経営力総合評価得点	7-14
表 7.1.6	セクター別評価項目	7-17
表 7.1.7	企業形態別評価項目	7-19
表 7.2.1	モデル企業一覧	7-20
表 7.2.2	モデル企業診断結果(企業の概況) 企業 NO. 1	7-21
表 7.2.3	改善項目の実施状況 企業 NO. 1	7-22
表 7.2.4	モデル企業診断結果(企業の概況) 企業 NO. 2	7-23
表 7.2.5	改善項目の実施状況 企業 NO. 2	7-24
表 7.2.6	モデル企業診断結果(企業の概況) 企業 NO. 3	7-25
表 7.2.7	改善項目の実施状況 企業 NO. 3	7-26
表 7.2.8	モデル企業診断結果(企業の概況) 企業 NO. 4	7-28
表 7.2.9	改善項目の実施状況 企業 NO. 4	7-29
表 7.2.10	モデル企業診断結果(企業の概況) 企業 NO. 5	7-32
表 7.2.11	改善項目の実施状況 企業 NO. 5	7-33
表 7.2.12	モデル企業診断結果(企業の概況) 企業 NO. 6	7-34
表 7.2.13	改善項目の実施状況 企業 NO. 6	7-35
表 7.2.14	モデル企業診断結果(企業の概況) 企業 NO. 7	7-36
表 7.2.15	改善項目の実施状況 企業 NO. 7	7-37

表 7.2.16	モデル企業診断結果（企業の概況）企業 NO. 8	7-38
表 7.2.17	改善項目の実施状況 企業 NO. 8	7-39
表 7.2.18	モデル企業診断結果（企業の概況）企業 NO. 9	7-40
表 7.2.19	改善項目の実施状況 企業 NO. 9	7-41
表 7.2.20	モデル企業診断（企業の概況）企業 NO. 10	7-43
表 7.2.21	改善項目の実施状況 企業 NO. 10	7-44
表 7.3.1	C/P 用のフォーマット	7-48
表 7.3.2	LC 用のフォーマット	7-48
表 7.3.3	C/P の適性	7-49
表 7.3.4	LC の適正	7-50
表 7.3.5	各セクターの技術移転	7-51
表 7.3.6	調査作業に関する C/P、LC の感想	7-52
表 7.3.7	調査団グループの感想	7-53
表 8.2.1	マーケティングの現状と問題点	8-9
表 8.2.2	成長阻害要因、改善点、解決策の関連性	8-12
表 8.2.3	瀋陽市と中国主要都市との経済指標比較	8-15
表 9.1.1	マスタープラン一覧表	9-3
表 9.4.1	負債率と債務免除額の関係	9-45
表 9.6.1	提案されたアクションプランの緊急度と実施スケジュール	9-52
表 9.6.2	個別アクションプラン内容	9-53
表 10.1.1	PCM で指摘された中小企業発展の阻害要因	10-5
表 10.1.2	プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM 1)	10-11
表 10.1.3	プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM 2)	10-13
表 10.1.4	PCM 問題分析	10-15
表 10.1.5	プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM 3)	10-17
表 10.2.1	日中の作業分担	10-21
表 10.2.2	ホームページ掲載項目	10-22
表 10.2.3	日本の各種ネットワークへのリンク	10-23
表 10.2.4	検索性分類メニュー	10-25
表 10.2.5	中小企業データベース 1 拡販・取引情報	10-27
表 10.2.6	中小企業データベース 2 企業評価情報	10-28
表 10.3.1	具体的データの分類	10-42
表 10.3.2	業種別要求	10-42
表 10.3.3	アンケートの集計結果	10-44
表 1	マスタープランと中国・中小企業政策意見対比表	6

# 報告書の構成



## 略語表

3C	computer, communication, consumer electronics
3E	energy, environment, economy
5W1H	what, why, who, when, where, how
5S	seiri, seiton, seiketu, seiso, shituke
AMT	advance manufacturing technology
AOTS	The Association For Overseas Technical Scholarship
APEC	Asia-Pacific Economic Cooperation Conference
BOF	buyout fund
BS	balance sheet
C/P	counterpart
CAD	computer-aided design
CAE	computer aided engineering
CAM	computer-aided manufacturing
CCEC	China National Commodity Exchange Center
CGF	Credit Guarantee Fund
CICC	Center of the International Cooperation for Computerization
CIS	Commonwealth of Independent States
COMFAR	Computer Model for Feasibility Analysis and Reporting
DAC	Development Assistance Committee
DB	database
DFID	Department for International Development
EDI	electronic data interchange
FAQ	frequently asked question
FASID	Foundation for Advanced Studies on International Development
FS	feasibility study
GDP	gross domestic product
GP	general partner
HP	home page
IFC	The International Finance Corporation
IPO	initial public offering
ISO	International Organization for Standardization.
IT	information technology
JAPIA	Japan Auto Parts Industries Association
JETRO	Japan External Trade Organization
JICA	Japan International Cooperation Agency
JTM	The Japan Technomart Foundation
KTF	The Kanagawa High-Technology Foundation
LC	local consultant

LP	limited partnership
M&A	merger & acquisition
MBA	master of business administration
MBO	management buyout
N. A.	not available
NC	numerical control
NIES	newly industrializing economies
NW	network
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
OEM	original equipment manufacturing
OFF · J · T	off the job training
OJT	on the job training
PCM	project cycle management
PDM	project design matrix
PE	private equity
R&D	research and development
SME	small and medium enterprises
SMEBAC	Shenyang SME Business Advisory Center
SOE-RBOF	State-Owned Enterprise Restructuring Buyout Fund
SWOT	strengths, weaknesses, treats, opportunities
TLO	technology licensing organization
TPM	total productivity management
TQM	total quality management
TTPP	Trade Tie-up Promotion Program
UNIDO	United Nations Industrial Development Organization
URL	universal resource locater
VB	venture business
VC	venture capital
WTO	World Trade Organization

## 第 1 章 調査概要

# 第1章 調査概要

## 1.1. 調査背景と経緯

- (1) 中国は、国有企業の経営不振から国有企業改革とともに中小企業を自由化する政策をとり、その経済発展の重要な役割に着目し、1998年、中国国家経済貿易委員会（経済貿易委員会を以下略して経貿委と称する）内に中小企業司を設置して、中小企業振興策を推進することとなった。
- (2) 1998年11月、日中首脳会談において同国の中小企業振興にかかる協力を日本側が表明し、具体的に日本側各機関（JICA、JETRO、AOTS、日中経済協会、中小企業総合事業団等）による中小企業振興協力（中国・中小企業支援5カ年計画）が展開されることとなった。
- (3) かかる背景の下、国家経貿委中小企業司は、我が国に対し、中国国内の代表的・特徴的な都市を複数選択し、モデル都市毎に中小企業調査を行い、各都市に対する中小企業振興策を提言することを目的とする開発調査を要請してきた。本件について1999年にプロジェクト形成基礎調査を実施し、調査の基本的な枠組みに関して中国側と協議した結果、1年あたり2都市、2年間の協力で計4都市を対象とすることが合意され、初年度のモデル都市として遼寧省瀋陽市及び浙江省杭州市が選定された。これを受け、2000年6月、各都市に予備調査団が派遣され、中国側と調査実施に関する協議を行った。その結果、2000年7月11日に合意された実施細則および協議議事録に基づき調査を実施することとなった。

## 1.2. 調査目的

本調査は中小企業振興への取り組みを開始した中国に対し、中国国内の代表的、特徴的な都市として遼寧省瀋陽市、浙江省杭州市を調査対象とし、各都市に対する中小企業振興計画を策定、中国における中小企業のモデルとすることを目的とする。

調査においては各都市の中小企業振興策を提言すると共に、計画提言にとどまらず、提言の実現を支援するために具体的な協力活動を行うこととする。そのためモデル企業診断・指導とパイロットプロジェクト実施により提言事項を民間企業に実践的に適用してその有効性を実証する。また調査を通し、施策担当者、関係支援機関、中小企業への知識・技術移転を行い、中小企業発展に関する関係者の能力向上を支援する。

### 1.3. 調査範囲

#### (1) 対象とする中小企業

対象とする中小企業は製造業とし、企業規模は中国の中小企業の定義<sup>1</sup>に基づいた中小企業とする。また所有形態は国有、集団所有、私有等の全所有形態を対象とする。

主な調査対象業種は、中国側の要望によって次の通りである。

- 一般機械産業
- 自動車部品産業
- 電子・情報産業
- 環境保護産業

#### (2) 調査対象地域

中国遼寧省瀋陽市、北京市

(その他投資基金情報収集のため上海市、深圳市も含む)

### 1.4. 調査内容

調査範囲は2000年7月11日 JICA と中国側で調印された調査実施細則と協議議事録に記載された内容に従う。

#### 1.4.1. 調査のフレームワーク

中小企業振興調査フレームワークを図 1.4.1に3階層に分けて示す。第1階層は企業調査で企業の直接訪問調査によって行う。

第2階層は政策・施策に係る調査で図に示すような個別課題についての支援組織・システム、政府の中小企業政策、産業政策の調査である。

第3階層はマクロ政策・制度の調査に属し、本調査の直接対象にはならないが、調査の課程で十分な考慮を払う必要のある分野である。

---

<sup>1</sup> 未だ公式に決定された定義はない。以下は参考に記する。

・1998年分類基準（工業）「特大」「大一」「大二」「中一」「中二」「小」分類基準は生産能力と固定資産元値が工業分野150種類に適用

・1999年国家統計局発表（非公式）年間売上高又は資産総額が5億元以上を大企業、5000万元以下を小企業、中間を中企業

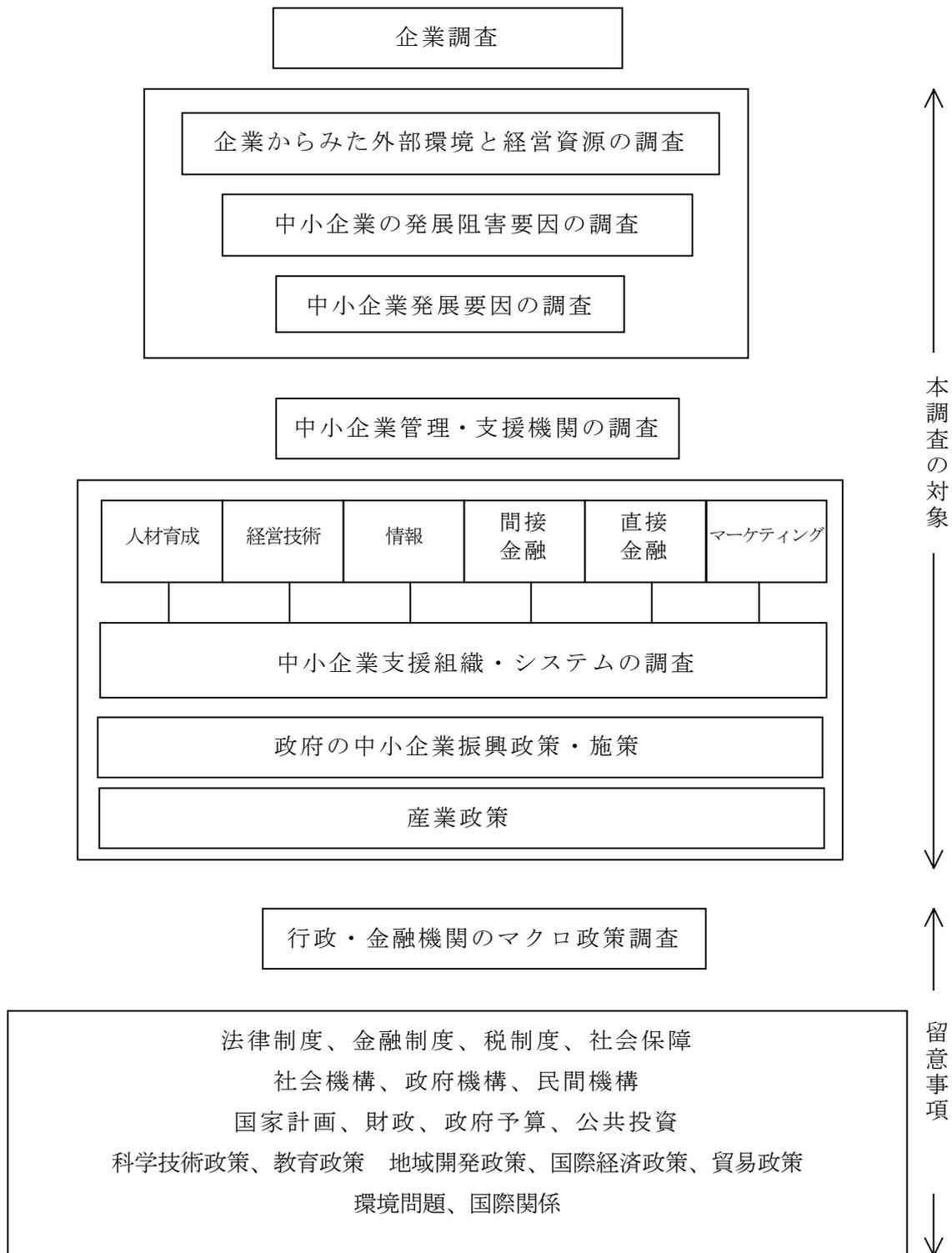


図 1.4.1 中小企業振興調査のフレームワーク

#### 1.4.2. 主要調査内容

- (1) 日本の中小企業振興策の取りまとめ
- (2) 中小企業の現状調査  
ローカルコンサルタントを活用し 100 社の訪問調査を実施
- (3) モデル企業 10 社の企業診断・指導
  - 概要把握
  - ソリューション
  - 効果確認
- (4) 中小企業振興策の現状調査
  - 国家レベルの中小企業振興策
  - 瀋陽市の中小企業振興策調査にあたり情報収集・分析能力の高い調査補助員を活用し提言を求める
- (5) パイロットプロジェクトの実施
- (6) 中小企業振興計画（案）の策定
- (7) カウンターパートの本邦研修の実施
- (8) ワークショップの実施

#### 1.5. 調査の留意点

##### 1.5.1. 中国の国情に即した政策・施策提言

瀋陽市の工業は、中国の中でも従来大型国有企業が支配的であったため、現在急速に進行する市場経済移行と国有企業の民営化の過程で複雑な問題を抱えている。例えば中小企業振興のための財政も不足している。調査にあたってはこのような現地の事情を十分理解するように努めた。したがって日本における中小企業振興の経験をベースに指導に当たったが、日本の制度をそのまま推奨するという方針はとらなかった。

##### 1.5.2. 中国側への技術移転を重視した調査

本調査の成果と調査終了後の持続性を確実なものとするため中国側への技術移転を重視した。対象は行政の担当者と診断調査、パイロットプロジェクトに参画し委託業務を依頼した現地コンサルタント会社ならびに中小企業者であり、調査の課程における OJT のほかワークショップ、カウンターパートの本邦研修等によって実施した。瀋陽市政府は大幅な人員削減による行政の簡素化を徹底しており、技術移転の対象は

可能な限り公益法人と民間セクターに重点をおくように心がけた。

### 1.5.3. パートナーシップ活動<sup>2</sup>

パートナーシップ活動は瀋陽市政府の強い要請によって、これをとり上げたが、次のような意義をもつ。

- 中国側の経済発展に直接的な成果を生み出す
- 支援国であるわが国の中国への投資環境を整備し、ビジネスを間接的に支援する

パイロットプロジェクトは「中小企業向けネットワークサービス」を取り上げ、瀋陽市に恒久的な情報ネットワークを提供することにより、中小企業のパートナーシップ活動を活性化することを目的とした。またパートナーシップ活動の仲介役を果たすための瀋陽市中小企業サービスセンターの育成を重視した。

### 1.5.4. 産業政策の視点を重視

瀋陽市においては国有企業のリストラは大きな課題であり、その改革の担い手として中小企業の役割は期待が大きい。このためには同市における中小企業の位置づけを明確にするため、調査対象4産業セクターの、産業構造、政府の将来ビジョン、産業政策を踏まえた調査が必要であった。

瀋陽市は中小企業振興を市の工業振興と結びつけたいと考えており、市の重要産業である自動車、機械加工セクター等において、中小企業はサポーティング・インダストリーとして位置づけられ、国有企業等を含む大型企業の下請けとして、正しい部品供給を行い、これらの産業を振興させる支援となることが期待されている。

しかしながら、中小企業を単にサポーティング・インダストリーとして振興するだけではなく、中小企業は、自動車部品、環境保護、情報産業などでむしろリーディング・インダストリーとして発展する要素もあることから、これらを含め総合的振興策を検討する必要がある。

---

<sup>2</sup> パートナーシップ活動：製品の輸出入、業務提携（生産、販売）、合弁・合作、技術移転などの総称

#### 1.5.5. ハイテク技術の産業化を重視

調査の中盤を迎えた 2001 年 2 月、瀋陽市経貿委は中小企業振興施策として「瀋陽市企業技術革新サービスセンター」を設置し、科学技術資源の最適化配置、技術革新サービス、科学技術と経済の結合などを推進するよう指示を出した。このため優良中小 100 社を集めて主旨を伝達した。

調査団も中小企業振興にとってハイテク技術の産業化、創業支援を重要な施策の 1 つとして取り上げた。このためハイテクシーズを生み出す各研究所、大学、高技術開発区のインキュベーションセンターを調査して施策の検討を行った。

#### 1.6. 調査の方法

図 1.6.1に調査のプロセスを示す。

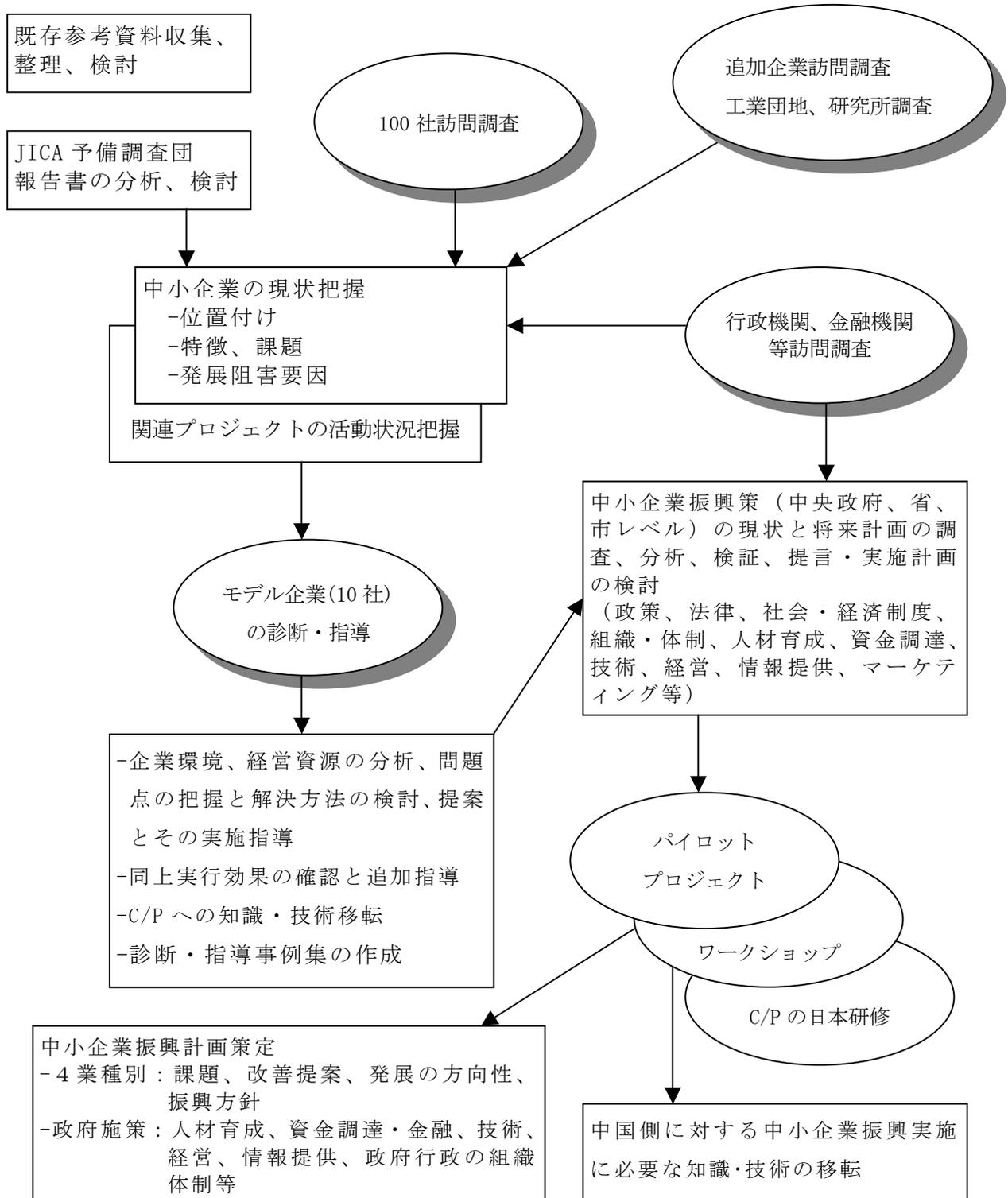


図 1.6.1 調査のプロセス

### 1.6.1. モデル企業診断・指導におけるマトリックス活動

政策・施策提言にあたっては、企業診断・指導活動によって、中小企業振興阻害要因と現行施策の問題点を把握する。そのため調査団を政策調査グループと診断調査グループ（以下「政策 G」、「診断 G」と呼ぶ）の2つに分けて有機的なマトリックス組織を結成して活動した。この概念を図 1.6.2に示す。

診断調査グループ：一般機械産業、電子・情報産業、自動車部品産業、環境保護産業は縦割り担当となるが、中小企業診断・指導、マーケティング担当がそれぞれ横断的に担当する。マーケティング担当は企業、セクターに密着した調査、診断・指導を行った。

政策調査グループ：6分野の専門家から構成されるが、企業診断にも参加し、各々専門分野の視点から中小企業の現状と阻害要因の調査を行った。

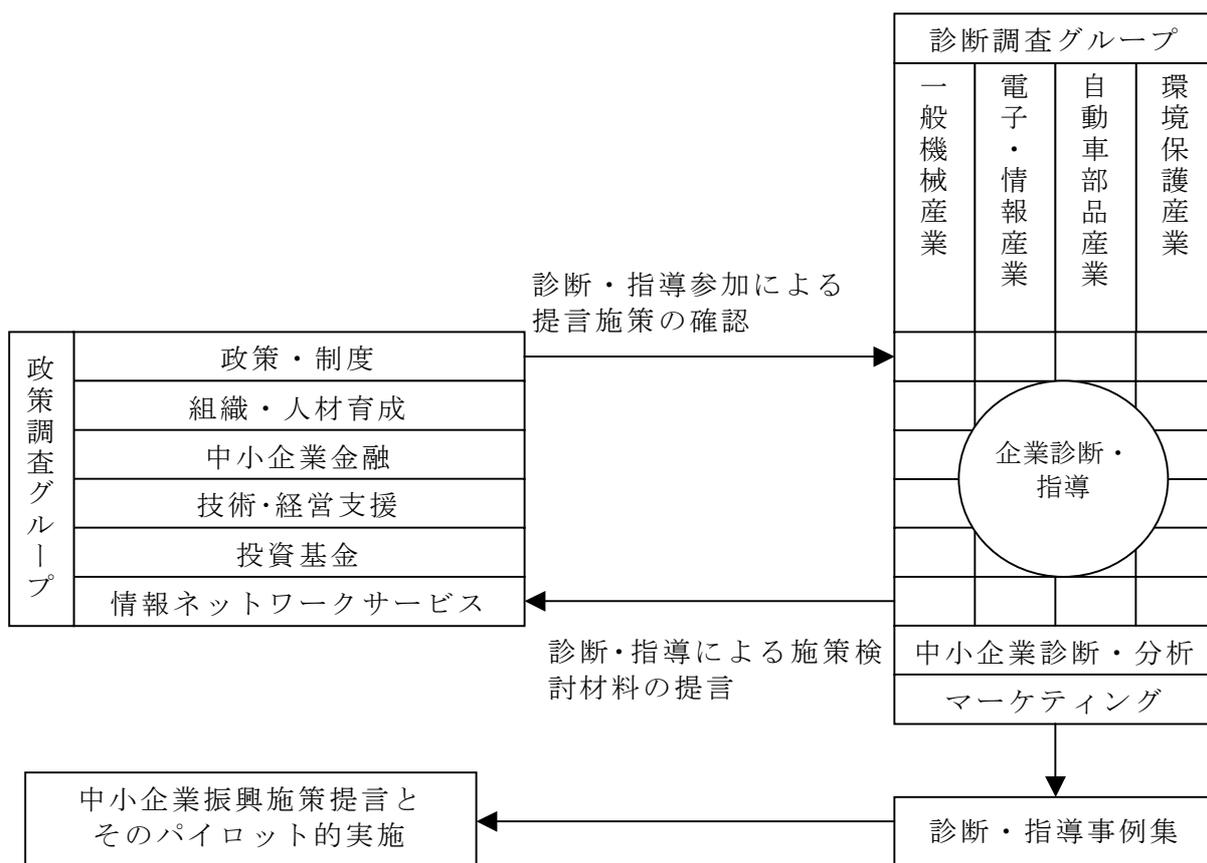


図 1.6.2 企業診断ベースの調査とマトリックス業務概念図

このマトリックス組織を有効に機能させるため、両グループの調査すべき内容とプロセスを予め具体的に規定した。また両グループのインターフェースの役割を中小企業診断・分析担当団員、マーケティング担当団員が担当した。また現場重視の方針により調査団は日本が豊富な経験を持つ「ものづくり」を特徴とした指導を実施した。

### 1.6.2. 調査団とカウンターパート（C/P）の協力体制

調査団の主たるカウンターパートは瀋陽市政府経貿委と中小企業処であるが、調査団の業務推進の調整・支援は経貿委に属する世界銀行借款工業プロジェクト弁公室(略して世銀弁公室)が行った。その他のカウンターパートは主として本調査の対象セクターである一般機械、自動車部品、電子情報、環境保護産業を担当する産業セクター弁公室から任命された。

協議委員会の委員長は中小企業担当の経貿委専職委員であり、市政府の経貿委以外の中小企業に関連する行政機関ならびに工商連代表が加わった。

パイロットプロジェクトは中小企業処が調整役となり、中小企業サービスセンター、情報センター、瀋陽市中小企業信用保証センターがカウンターパートとなった。調査体系を図 1.6.3に示す。

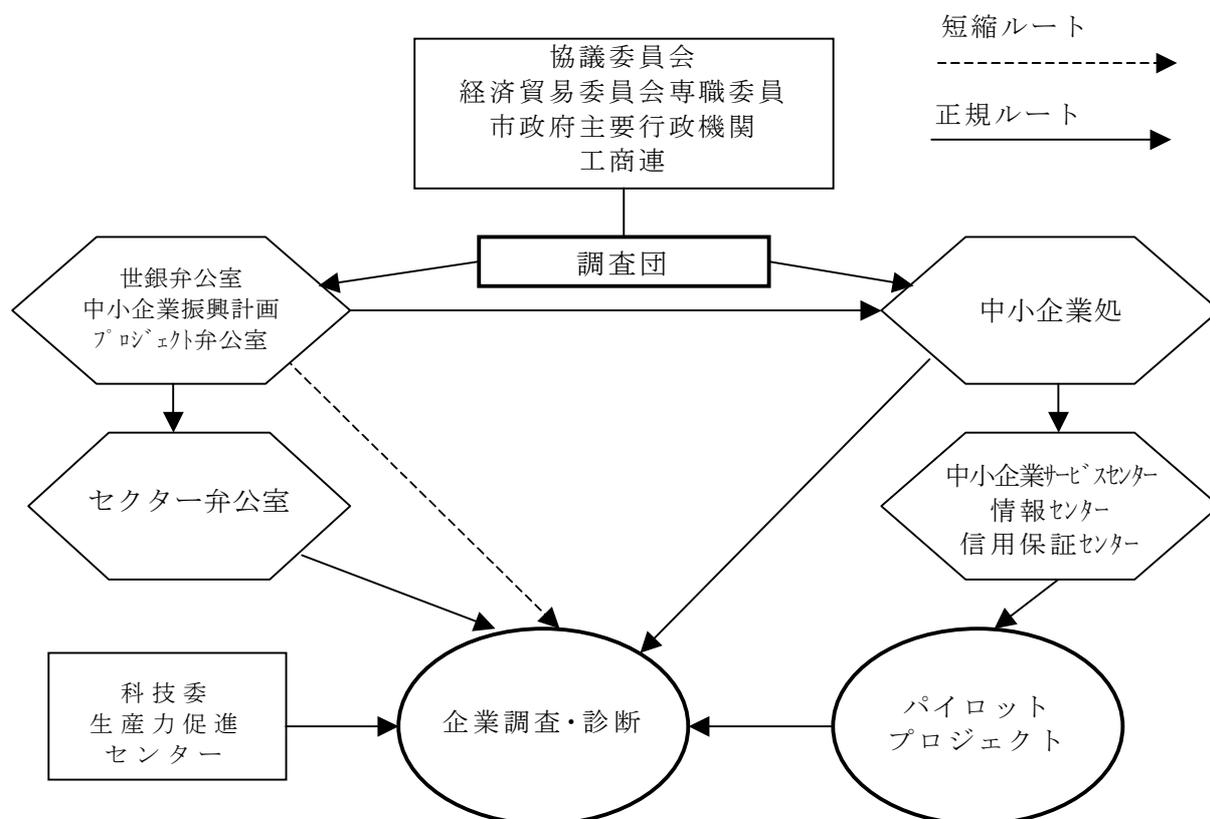


図 1.6.3 調査体系

## 1.7. 調査結果の概要

### 1.7.1. 調査訪問先と範囲

表 1.7.1に本調査の訪問先と範囲を示す。企業訪問調査を重視し、パイロットプロジェクトも含め約 140 社となった。またパイロットプロジェクトにおいて仲介企業のうち 3 社はモデル企業であった。調査の有効性と一貫性という点で望ましい結果となった。政策研究については、北京、上海、深圳、天津、大連と広範囲になったが、瀋陽市の経済、産業を客観的に把握するために必要でありかつ有用であった。

表 1.7.1 調査訪問先一覧表

政策調査訪問先

**国家レベル機関**

国家経済貿易委員会  
 国家科学技術部  
 国務院発展研究中心  
 首都社会発展研究所  
 人民銀行、建設銀行、民生銀行  
 DFID、世界銀行、UNIDO  
 清華大学3Eプロジェクトグループ  
 清華大学自動車研究所

**他地域**

上海産権センター、市経貿委  
 深圳市經濟發展局生産力促進中心、  
 中小企業服務中心、  
 深圳市国際高新技术産業権交易所、  
 深圳証券交易所  
 天津企業管理研修センター  
 大連經濟貿易委員会

等

**遼寧省レベル機関**

DFID  
 經濟貿易委員会

**瀋陽市レベル機関**

經濟貿易委員会  
 傘下の各産業弁公室  
 傘下の各中小企業支援機関  
 工業技術交流センター  
 科学技術委員会生産力促進センター  
 工業技術交易所  
 郷鎮企業局  
 民營經濟發展工作委員会  
 工商連  
 商業銀行  
 中国建設銀行、華夏銀行、広東發展銀行、  
 瀋陽市商業銀行  
 中国商品交易中心

**工業団地**

經濟技術開發区  
 高新技术開發区  
 鉄西区工業団地  
 大東区上園工業団地  
 大学、専門学校  
 遼寧大学  
 東北大学  
 瀋陽大学  
 瀋陽市職業技術学校  
 人材市場  
 民間コンサルタント会社：3団体  
 研究所  
 金属研究所  
 自動化研究所  
 鑄造研究所  
 超真空技術研究所

**区レベル政府**

大東区政府  
 鉄西区政府  
 和平区政府  
 皇姑区政府

**企業診断・調査訪問先**

アンケート調査企業数	100
調査団訪問調査企業数	65
(内モデル企業数 10)	
C/P 訪問調査企業数	35
日系企業	7
その他企業	11
合計	118

**パイロットプロジェクト訪問先**

仲介企業数	7
その他仲介依頼企業数	3
自動車部品調査訪問企業数	13
合計	23

### 1.7.2. 訪問調査実施過程

第1次選定企業の訪問調査は各調査団員がリーダーとして訪問チームを編成し、業種別に訪問調査を実施した。

第2次選定企業の訪問調査は調査日程の制約を克服するためローカルコンサルタントに依頼して実施することとした。

表 1.7.2 企業訪問実績一覧

主要担当業種	チーム構成 (注1)	訪問 企業 数	企業所有形態				訪問期間
			国	集	私	外	
一般機械	調査団員（各1名）	11	6	5			10/23-11/08
自動車部品	C/P（各1名）	11	2	1	8		10/23-11/08
電子・情報	通訳（各1名）	10	4	2	4		10/23-11/08
環境保護	LC（各1名）	11	4	2	2	3	10/23-11/08
その他—1	その他（注2）	10	2	1	9		10/23-11/08
その他—2	調査団員（各1名）	4	1		3		11/03-11/08
その他—3	LC、通訳（各1名）	6	1	2	3		11/03-11/08
その他—4	LC（各2名）	30					11/21-11/30
—	—	100					10/23-11/30

注1)：チーム構成は原則を示す。C/P（カウンターパート）、LC（ローカルコンサルタント）

2)：政策担当調査団員、科学技術委員会職員が必要に応じて参加。

### 1.7.3. モデル企業診断・指導

モデル企業は、経営内容、将来の発展性、調査への協力、指導テーマの成果の見込み予測などの評価を調査団とC/Pで協議し、JICAの了解を得て決定した。

モデル企業診断は各社平均7回の訪問によって完結した。第1次現地調査終了後各企業に与えた宿題はそれぞれフォローされていたが、不足の点は第2次現地調査時に追加指導を行い、当初の目標に対し各企業に応じた大きな成果をあげた。企業に対して自ら抱える問題を身近な小さな課題から自力で改善するという指導を行った。

以上の経験を踏まえ企業診断・指導事例集を完成させた。

瀋陽市の中小企業の特徴と問題点を多角的に把握するため、訪問企業を中小企業に限定せず、大手機械工場、優良企業、高技術企業、大手日系企業、工業団地の調査を行った。

表 1.7.3 モデル企業一覧

No.	業種	企業 所有形態	主要製品	診断・指導テーマ
1	一般機械	国営	真空ポンプ	不良低減、生産性の向上
2	一般機械	国営	停止弁	外注化の検討、生産性の向上
3	自動車部品	私営	樹脂床板	品質技術基準、樹脂品質の改善
4	自動車部品	私営	自動車用ヒーター	競争力のある品質作り
5	電子情報	国営	直流モーター	原価管理、販売管理、管理体制
6	電子情報	私営	心臓モニターシステム	新製品開発、生産性向上
7	環境保護	私営	澱粉基生分解容器	新工場立上げ操業準備
8	環境保護	私営	汚泥脱水・乾燥機器	製品開発・製作工場改善
9	その他	私営	セメント製造機械製造	経営計画の具体的展開方法 生産計画一元化の組織改革 日程計画のガントチャートの採用
10	その他	国営	アルミ・セラミック部品	不良低減対策と品質管理手法の活用

#### 1.7.4. パイロットプロジェクトとマスタープラン

##### (1) パイロットプロジェクト

テーマ：中小企業向け情報ネットワークサービス

パイロットプロジェクトは表 1.7.4に示す工程によって実施された。

実施にあたってはプロジェクトテーマの選定段階から PCM 手法を用い中国側のニーズを尊重し、合作の協力関係を緊密にするように留意した。

パイロットプロジェクトは本調査の最終目的である中小企業振興政策提言内容の核心部と深く関わっており所期の目的を達した。

今後の問題は中国側による中小企業向け情報ネットの維持・発展と日中パートナーシップ活動の日本側支援の方策である。

表 1.7.4 パイロットプロジェクト調査工程

	業務項目	3月	4月	5月	6月	7月	8月
情報ネットワーク	ハード基盤	準備 ————	調達 =====				
	基本ソフト	準備 ————	調達 =====				
	パッケージソフト	準備 ————	調達 =====				
	ホームページ作成	準備 ————	準備 .....	企業説明 -----	各社製作 -----	テスト .....	
	応用ソフト開発	準備 ————	契約 =====	技術説明 -----	設計/製作 -----	テスト .....	————
	運用 (技術移転)	調査		体制整備 =====	資料準備 =====	技術移転 =====	
仲介支援	仲介業務			————	————	————	
	SME サービスセンター 育成			————		————	
	キャッシュフロー経営			————			
	PCM 実施状況		★ PDM-2		★ 問題分析		★ PDM-3

(2) 中小企業振興政策提言

次の8項目のマスタープランとして提言を策定した。

マスタープラン策定にあたっては、内容について協議を行い中国側の要望も反映した。

- 中小企業支援システムの構築と育成
- パートナリシップ活動による中小企業の市場開拓
- 産業構造改革
- 高技術振興
- 経営基盤強化
- 中小企業金融支援
- 中国の外国企業誘致政策
- 中小企業投資支援

各マスタープランに対し個別プロジェクトを提言し、合計18項目のアクションプランを策定した。確実なフォローアップが緊急に必要なものは以下に示す6

プロジェクトである。

- 中小企業向け情報ネットワークの強化・拡大
- 中小企業サービスセンターの育成
- 日本と瀋陽市の企業パートナーシップ活動の恒久化
- インキュベーション機構と TL0（技術移転と企業化）
- 瀋陽市優良中小企業診断
- 優良中小企業育成のための経営/財務研修プログラム

#### 1.7.5. カウンターパート（C/P）に対する技術移転

開発調査における技術移転において診断の対象になる企業へのメリットは大きい  
が、調査の目的は中小企業振興政策の策定であるため、診断指導あるいは企業を支援  
する立場にある人たち、即ちカウンターパートへの技術移転が最も重要である。カウン  
ターパートは次の3つのグループに分類される。

- (1) 政府行政機関の職員
- (2) 公益団体の職員（パイロットプロジェクトのカウンターパート）
- (3) 民間コンサルタント（企業診断に調査補助員として参加）

本調査において政府職員のカウンターパートは本来業務と兼務であり、将来必ずし  
も企業診断員あるいは指導員になると決められてはいない。また、政府の大幅な行政  
改革で当初の C/P の一部は配置転換されている。しかし本調査において行政職員が調  
査団員と共に企業の現場で作業をしたこと、あるいは団員と意見を交わした経験は有  
益であったと思われる。

一方、民間コンサルタントあるいは公益団体の職員は市場原理に則り、自ら収入を  
挙げなければならない立場にあり、技術移転吸収への取り組みは真剣であった。

本調査において企業診断に補助員として 2000 年 10 月から 11 月に参加した民間コ  
ンサルタント会社である鼎立コンサルテイング会社は、同年 12 月に市政府から選ばれ  
瀋陽市中小企業サービスセンターとなった。2001 年 5 月より調査団のパイロットプロ  
ジェクトにおいてパートナーシップ仲介としてのカウンターパートになり、調査団は  
これを育成することになった。このような一貫性をもった技術移転は有効であった。

### 1.7.6. ワークショップの実施

開催一覧表を表 1.7.5に示す。

表 1.7.5 開催一覧表

形態および実施日	対象者	テーマ	講師および指導者
セミナー 2000/10/16	70名 C/P、政府スタッフと一部 モデル企業代表	日本の中小企業振興政策	小山、笠原、 小塚
セミナー 2000/11/17	10名 経貿委、世銀弁公室、ロー カルコンサルタント	PCM の手法	渡部
ワークショップ 2000/11/23	10名 経貿委、世銀弁公室、ロー カルコンサルタント	中小企業の問題分析（パイ ロットプロジェクトテ ーマ選定）	渡部、小塚、 笠原、中尾
説明会 2000/11/30	日本研修 C/P、経貿委	日本の中小企業政策	笠原、小塚
セミナー 2001/2/21	40名 C/P、政府スタッフと一部 モデル企業	1) 成功する企業の条件 2) 瀋陽市中小企業に必 要な研究開発 （数社の企業でもセミナー を開催した）	五十嵐、松浦
セミナー 2001/3/2	150名 企業	1) 生産性 2) 成功する企業の条件 事例 3) 瀋陽市の産業発展 4) パイロットプロジェ クトの概要	渡部、小塚、 小山、横山
説明会 2001/3/8	30名 中小企業信用保証センター	日本の信用保証センター	藤原
説明会 2001/5	50名 中小企業代表	情報ネットワークシステム	渡部、横山、 中尾、中小企 業サービス センター、情 報センター
セミナー 2001/5/24	100名 大東区政府、関連機関職員	日本国中小企業発展の状 況と将来的趨勢	小塚
セミナー 2001/5/31	40名 大東区中小企業代表	市場経済における中小企 業の発展条件	小塚
セミナー 2001/6	8名 中小企業サービスセンター 職員	UNIDO FS ソフト COMFAR の使用法	UNIDO 契約コ ンサルタン ト

形態および 実施日	対象者	テーマ	講師および 指導者
セミナー 2001/6	40名 遼寧省3都市（瀋陽市、大連市、鞍山市信用保証センター職員）	信用保証とキャッシュフロー経営	藤原, 小山
セミナー 2001/6/7	40名 大東区中小企業代表	中小企業の人材開発と経営モデル	小塚
セミナー 2001/6/12	40名 大東区中小企業代表	中小企業の経営戦略と経営内部管理	小塚
セミナー 2001/8/14	120名 中小企業代表者	中小企業のキャッシュフロー経営	信用保証センター高級会計師王玉偉
		瀋陽市中小企業情報ネットワークの機能紹介	横山
		瀋陽市中小企業信用保証センターの紹介	信用保証センター副主任高宏彬
		瀋陽市中小企業サービスセンターの紹介	サービスセンター総経理于波
セミナー 2001/9/20	40名 行政、中小企業代表	最終報告書案説明 中小企業政策提言 情報ネットワークの活用	渡部
セミナー 2001/9/21	50名 中小企業代表者	企業診断方法と結果 パートナーシップ活動を成功させるために	浜野、小山

## 1.8. 全体調査工程

図 1.8.1に調査全体作業計画を示す。

	2000年			2001年
	9/23～10/7	10/8～12/2	12/6～12/20	2/11～3/19
日程	Step 1 国内準備作業 (15日間)	Step 2 第1次現地調査 (56日間)	Step 3 第1次国内作業 (15日間)	Step 4 第2次現地調査-1 (37日間)
活動	着手報告書作成 質問表作成	簡易企業診断(100社) ワークショップ-1 モデル企業診断・指導	C/P本邦研修	パイロットプロジェクト ワークショップ-2 モデル企業診断・指導 ワークショップ-3
成果品		プログレスレポート(1)	インテリレポート	プログレスレポート(2) 企業診断・指導事例集(案)

	2001年			
	5/16～7/3	7/4～7/12	9/16～9/26	9/27～10/6
日程	Step 5 第2次現地調査-2 (49日間)	Step 6 第2次国内作業 (20日間)	Step 7 第3次現地調査 (11日間)	Step 8 第3次国内作業 (10日間)
活動	パイロットプロジェクト		最終報告書(案) 説明・協議 ワークショップ-4	
成果品		最終報告書(案) 企業診断・指導事例集(案)		最終報告書 企業診断・指導事例集 情報ネットワーク活用マニュアル

図 1.8.1 調査全体作業計画

## 1.9. 調査団員

表 1.9.1 調査団員および業務内容一覧表

	氏名	担当	業務内容
1	渡部 陽	総括	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 調査団の総括・指導</li> <li>- 各種調査/報告書の取りまとめ</li> <li>- パイロットプロジェクトの取りまとめ</li> <li>- 事業団への報告・連絡</li> <li>- 調査の全体計画査定</li> <li>- C/P 機関・関連組織との連携</li> <li>- 各種報告書の説明</li> </ul>
2	小山哲央	政策・制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 政策グループの統括</li> <li>- 調査/報告書の取りまとめ</li> <li>- 中小企業振興政策・制度に関する専門調査、診断・指導</li> <li>- C/P 機関・関連組織との連携</li> <li>- 行政機関・関連機関への訪問調査</li> <li>- 関連法令の整備状況調査</li> <li>- 最終報告書の説明</li> </ul>
3	浜野昌弘	中小企業 診断・分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 企業診断グループの統括</li> <li>- 調査/報告書の取りまとめ</li> <li>- 企業診断・分析に関する専門調査、診断・指導</li> <li>- モデル企業診断のまとめ</li> <li>- 最終報告書の説明</li> </ul>
4	小塚芳三	組織・人材 育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 中小企業人材育成制度に関する専門調査、診断・指導</li> <li>- 経営指導者育成環境づくりの支援指導</li> <li>- 区レベルにおける中小企業サービスシステムの構築・運営支援</li> </ul>
5	藤原弘通	中小企業 金融	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 中小企業金融に関する専門調査、診断・指導</li> <li>- パイロットプロジェクト運用支援業務の実施</li> <li>- キャッシュフロー経営指導</li> </ul>
6	笠原維信	技術・経営 支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 中小企業技術・経営支援に関する専門調査、診断・指導</li> </ul>
7	何 樵	投資基金	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 中小企業投資基金に関する専門調査、診断・指導、C/P 機関・関連組織との連携</li> <li>- 中国側との協議支援</li> </ul>
8	横山常昭	情報ネットワーク サービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 情報ネットワークサービスに関する専門調査、診断・指導</li> <li>- パイロットプロジェクト技術統括、取りまとめ、中国側（C/P、ソフトハウス）との折衝</li> <li>- 中国での機器調達の準備作業</li> <li>- ソフトウェア検収作業</li> </ul>

	氏名	担当	業務内容
9	中尾 豊	マーケティング	<ul style="list-style-type: none"> <li>- マーケティングに関する専門調査、診断・指導</li> <li>- パイロットプロジェクトの運用支援業務</li> <li>- ビジネスマッチングに関する情報収集</li> <li>- 日中企業間の仲介・仲介支援の統括</li> </ul>
10	鈴木 博	一般機械産業	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 一般機械産業に関する専門調査、診断・指導各種調査報告</li> <li>- モデル企業診断</li> </ul>
11	松浦 鼎	自動車部品産業	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 自動車部品産業に関する専門調査、診断・指導</li> <li>- モデル企業診断</li> </ul>
12	森本 清	環境保護産業	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 環境保護産業に関する専門調査、診断・指導</li> <li>- モデル企業診断、C/P 機関・関連組織との連携</li> </ul>
13	五十嵐重朗	電子・情報産業	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 電子・情報産業に関する専門調査、診断・指導</li> <li>- モデル企業診断</li> </ul>
14	浅見 昭	情報ネットワーク技術	<ul style="list-style-type: none"> <li>- パイロットプロジェクトのシステム構築支援、技術アドバイス</li> <li>- パイロットプロジェクトのソフトウェア基本仕様書の作成、中国側への製作指示</li> <li>- パイロットプロジェクトのテスト仕様書作成など受入試験の準備</li> <li>- パイロットプロジェクトのソフトウェアの受入試験実施</li> </ul>
15	村上武志	情報ネットワーク運用/市場	<ul style="list-style-type: none"> <li>- パイロットプロジェクト運営支援業務の実施</li> <li>- ビジネスマッチングに関する技術情報の提供、日中テクノマートの開設準備</li> </ul>
16	倉持俊夫	情報ネットワーク運用/財務	<ul style="list-style-type: none"> <li>- パイロットプロジェクト運営支援業務の実施</li> <li>- キャッシュフロー計算用ソフト開発</li> </ul>
17	平山梅芳	通訳	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 中国側との協議および調査における通訳</li> <li>- 収集資料などの翻訳</li> </ul>
18	古川 明	通訳	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 中国側との協議および調査における通訳</li> <li>- 収集資料などの翻訳</li> </ul>
19	劉 玉月	業務調整	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 総括及び団員のサポート</li> <li>- 通訳ならびに翻訳</li> </ul>

## 1.10. 中国側カウンターパート

表 1.10.1 中国側カウンターパート一覧表

担当	氏名	所属、役職名
総括	馬広文	瀋陽市経済貿易委員会専職委員
総括補佐	李越力	世界銀行借款工業プロジェクト弁公室副主任
調査団支援	石 明	世界銀行借款工業プロジェクト弁公室秘書長
調査団支援	楊 苓	中小企業振興計画プロジェクト弁公室副処理
調査団支援	王彬彬	中小企業振興計画プロジェクト弁公室通訳
中小企業処	斎興元	瀋陽市経済貿易委員会中小企業処長
中小企業処	蔡躍偉	瀋陽市経済貿易委員会中小企業処
一般機械	趙艶軍	瀋陽市機械工業管理局
自動車部品	朱 泓	瀋陽市汽車産業弁公室
電子情報	邱蓮英	瀋陽市電子信息产业弁公室
環境保護	許第軍	瀋陽市環保産業弁公室
情報ネットワーク	鐘 堅	瀋陽市経済貿易委員会工業技術交流センター 副主任
	李升智	瀋陽市信息港建設弁公室副主任
信用保証	斎擁軍	瀋陽市中小企業信用保証センター部長
	高宏彬	瀋陽市中小企業信用保証センター副主任
	劉 征	瀋陽市中小企業信用保証センター副主任
中小企業サービス	于 波	瀋陽市中小企業サービスセンター総経理
	李 陽	瀋陽市中小企業サービスセンター副総経理
	衛武華	瀋陽市中小企業サービスセンター顧問

## 第 2 章 中国の中小企業

## 第2章 中国の中小企業

### 2.1. 中小企業の現状<sup>1</sup>

中国では中小企業の現状についての調査はまだ緒についたばかりである。工商行政管理局で企業登録を行った中小企業数は1,000万社を超え、登録企業全体の99%に相当する。流通分野の中小企業は全国販売拠点の90%以上である。中小企業による国内総生産（GDP）と純利益はそれぞれ国内全体の60%～40%を占めている。輸出による年間外貨獲得額1,500億USドルのうち60%は中小企業による。都市部就業機会の75%は中小企業により提供されている。1978～1996年の間に農業部門から流入した2億3,000万人の労働力人口のうち1億2,800万人は郷鎮企業に吸収された。中小企業は国民経済の全体の半分を支えている。中小企業の工業総生産額の60%、販売収入の57%、達成した税込み利潤は40%が総額に占める比率となっている。流通分野の90%、輸出総額の60%は中小企業が担っている。

中小企業セクターで過去10年間に見られた特徴は所有形態が多様化したことである。やや古い統計になるが1995年の全国工業調査によると、企業数ベースで「個人経営と私営小型企業」（以下私営企業と略す）77.7%、集体企業20.1%、国有企業1.4%、外資系企業0.6%という比率であった。生産高では、集体企業が51%、私営小型企業23.2%、国有企業と外資系企業はいずれも13%であった。特に、東部沿海地域では、非国有中小企業が著しい発展を遂げている。

特筆すべきことは中小企業のうち科学技術型中小企業の発展である。国民経済発展の中、経済成長と社会進歩の両翼を担っているのが科学技術型中小企業である。現在7万社を越える企業がある。年間の貿易額は6,000億元を越え、1992年に比較しても輸出外貨獲得額は98年では50倍以上である。

一方で民営化が進むに従い色々な問題点が現れ、多様な所有形態の企業に対する横断的な政策、制度の改革や構築が必要になって来た。中小企業政策は行政特有の縦割り機能に対する横断機能を強める役割を果すであろう。

中小企業は所有制、企業規模、所属区域によって管理担当機関が異なる。1つの企業を複数の行政機関が管理するため企業は対処に困惑する。

例えばプロジェクト審査、製品鑑定など職責が不明瞭で、多方面管理が行われる。社会のサービス体制の整備が不十分で私営企業の製品開発、市場に対する理解、資金の投入など無作為である。特に中小企業の資金調達は困難を極める。融資を受けられ

---

<sup>1</sup>出所：国際協力銀行開発金融研究所が国務院経済発展センター発展戦略・地域経済研究部に委託した「中国中小企業調査」の結果に基づき、同センターがまとめた資料を参考にして調査団が要約したものである。

ないために工場の稼働率が 80%以下の企業が 70%を越えている地域が数多くあるのが現状である。所有権の曖昧さによって企業努力を損なっているケースも見られる。

#### (1) 中小企業の経営分析概況

国際協力銀行が国務院経済発展センターに委託した「中国中小企業調査」の一環として、1992年12月、中国4省（広東省、遼寧省、湖北省、雲南省）の中小企業2,800社アンケート調査を行い、1,121社から有効回答を得た。

調査内容は主に企業の経営状況、企業の基本的レベル、企業が直面している主要な問題、企業の政府および社会サービスに対する要望などに関するもので、中小企業の環境の内部要因と外部要因の分析のために実施した。

以下アンケート調査より、売上・利潤総額・資産負債率データを分析した結果、中小企業の売上は1995～1997年にかけて徐々に上昇し、連営企業（中国の企業形態の1部）を除き1998年下降に転じた。所有制別、セクター別、地域別に見るとかなり格差がある。所有制別の利益では私営企業の赤字額が最も大きく、国有企業がそれに次ぐ。セクター別の利益は、消費財製造業は連続赤字であるが、その他のセクターの企業利潤率は正常値を維持した。資本財および中間財製造の利潤額は年々減少した。資産負債率は年々上昇し1998年には84%の高レベルに達した。因みに中国統計年鑑によれば1999年全国の国有および国有持ち株工業企業の資産負債率は62%で、大中型工業企業の資産負債率は60%となっている。

所有制別では、私営企業の資産負債率は131%に達し、国有企業は87%、集体企業49%であった。セクター別では、第3次産業企業の資産負債率は97%に達した。資本財製造業の資産負債率は最も低く53%であり、遼寧省の企業の場合は101%である。

労働力については、中等専門学校（技能学校・職業学校・高校）以上の学歴の従業員が全従業員に占める割合は増加傾向にはあるが、依然として技能レベルは低い。1999年の数字では農村も含めて全就業人口中の中等専門学校以上の学歴が占める比率は15.7%である。ISO取得についても、生産力促進センターや一部の工場では熱心であるものの、ISO 9000シリーズ認証の取得比率は平均17%である。

#### (2) 中小企業が直面している主な問題

##### 1) 定年退職者、リストラ人員の負担が重い

全在籍従業員総数に占める稼働従業員の比率が年々下降している

##### 2) 生産販売比率、設備稼働率、製品販売ルート

設備稼働率については80%以下の稼働率の企業は45.9%。所有制別では、国有企業が57.5%、中外合弁企業は30.1%である。稼働率が低水準の理由としては

「製品コストが高すぎ競争力に欠ける」が最も多く、偽物、劣悪製品の影響や営業手段の不足を上げている。販売面の問題としては、「製品の市場規模が小さく、販売が限定されている」が最も多く、販売手段が弱い、製品の競争力が無い或は市場に於ける無秩序な競争などが指摘されている。

3) 生産設備の技術レベルの低さが指摘されている。これは国有企業であることに起因しており、生産現場での市場経済化が機能していないのが理由である。

#### 4) 資金難

資金環境が「悪い」、「比較的悪い」と評価した企業とその他の企業について、資金の調達元、利益額、資産負債率について、比較分析した。その結果、資金の調達元については差がなく、利益額および資産負債率については大きな差があった。なおローンの条件については、大半の企業が年利5～8%、期間6～12カ月、借り入限度額500万元以下となっている。

### (3) 経営環境

- 法規制環境：企業の合法權益が保護されているか、経済的問題や知的所有権の発生したとき、速やかに解決して貰えるかどうかと云う設問に対しては普通かやや良いとの回答が80%を超えている。
- 資金環境：企業の資金環境に対する評価はかなり厳しい。「悪い」と「やや悪い」の合計は全体の45.1%に達し、「良い」と評価する企業は3.5%しかない。
- 市場環境：企業間の取引が公平に行われているかは、80%が「普通」か「やや良い」と答えている。
- 信用環境：売掛債権回収が期待どおりにできるかどうかについては、「悪い」が36%で「良い」と「比較的良い」の28%を上回っている。
- 社会環境：不合理な費用徴収、中小企業に対しての社会的通念、政府部門による中小企業へのサービスの提供などについては、「普通」か「比較的良い」との回答が80%強である。

### (4) 企業のニーズ

#### - 資金難の早期解決：

大半の調査対象企業は、資金不足が企業発展の阻害要因と認識し、資金環境について融資獲得が難しいという結論を出した。融資難の改善を通じて資金不足の問題を解決することは、中小企業の最も望ましい課題である。

#### - 企業の情報に対するニーズは市場情報と人材情報

#### - 企業の知識に対するニーズは企業の発展戦略：

企業の発展戦略に関しての知識と市場・営業に関する知識が主な要望である

- 政府部門のサポートに対するニーズは情報サービスである

## 2.2. 中小企業政策<sup>2</sup>

### 2.2.1. 中小企業政策の採用

1978年以後、中国政府は経済法制度の構築を重視し、法律と規定を間断なく作成して来た。中小企業を含む各種企業の発展のため、中国政府は、法律や法規の作成に力を入れてきた。即ち「公司法」「郷鎮企業法」「中外合資企業法」「中外合作企業法」「合名企業法」「郷鎮集団所有制企業条例」「私営企業暫定条例」「市発展に関しての株式合作制企業の指導に対する意見」「国有小型企業育成に関する若干の意見」など一連の法律、法規を施行している。

但し、従来中小企業法がなかったため、基本法を策定し、系統的に配慮した法規の体系策定を図っている。中国政府は1999年4月から、「中小企業促進法」の調整と研究を始め、2001年5月の発布を目指して、国務院経済発展センター、国家経済貿易委員会、国家財政部など作業グループで立案作成を行っている。政府の中小企業支援のきっかけは、1997年のアジアの通貨危機であった。郷鎮企業を中心とする中国企業への大きな打撃と、国有大企業改革によるリストラに伴って解雇された労働者の受け皿として中小企業が注目されるようになった。1998年に国務院経済発展センターで、浙江省と江蘇省の中小企業調査の結果、社会的評価が低く、且つ企業自体にも良い人材なく、経営能力が低く、家族的経営である等の問題があることが分かった。これを踏まえて、1998年9月に中小企業振興策の提言を行った。これを契機に中小企業育成の機運が高まり、朱鎔基首相が銀行に対して中小企業用の窓口を設置するよう指示をした。江沢民国家主席も中小企業の発展を重視せよと呼びかけていたことに続き、中央と地方の各級政府は中小企業の問題を重視するようになった。しかしながら、長期にわたり実施していた計画経済や伝統意識の影響を受け、中小企業の発展は依然として制限されている。現状を根本的に改善するため「中小企業促進法」の制定を急ぐこと等の施策を打ち出した。この要旨は以下の通りである。

- 1) 法律や法規体制を整備し、中小企業の分類基準を明確にし、政策の目標、国の行政機関・外郭団体による支援システムを構築する。
- 2) 中小企業の行政機構を設置・整備すること。同機構に政策策定、マクロ指導、統一調整などの機能を持たせ、中小企業の発展により良い環境を提供する。

---

<sup>2</sup> 出所：国家経済貿易委員会「中小企業発展の支援および促進に関する若干の政策意見」2000年7月6日

- 3) 「中小企業の発展を奨励・支援する政策意見」の策定や公布を急ぐこと。中小企業の政策フレームを完備すること。
- 4) 金融体制を整備すること。中小企業向けの直接金融と間接金融など資金調達の多様化を模索し、中小企業起業へのベンチャー投資体制を構築し、中小企業向けの金融機構を発足し、信用保証制度を整備する。
- 5) 中小企業向けの財政政策を整備すること。中小企業向けの直接投資、貸付、税制面での政府支援策、中小企業の社会保険に対する財政支出などが含まれる。
- 6) 中小企業へのサービスシステムを構築すること。中小企業向けにサービスを提供する仲介機構や民間組織を支援する。中小企業への診断およびコンサルティング、情報収集、交流、市場開拓、人材育成に協力する。
- 7) 中小企業改革を進めること。合併、リース、請負経営、株式合作制等により国有中小企業改革を促進する。資産所有権を明確化させ、効率の良い企業制度を構築し、多様な所有形態の共同発展を促進する。
- 8) 中小企業の体力向上を奨励・促進すること。中小企業の専門企業やハイテク企業への発展を支援し、技術革新能力と市場競争能力を向上させる。
- 9) 都市・農村部の失業者、レイオフ者による中小企業の起業を支援し、雇用創出に力を入れる。

このようなフレームから中小企業司が設置され、「中小企業発展の支援および促進に関する若干の政策意見」が提出され、現在「中小企業基本法」が起草されている。

## 2.2.2. 中小企業発展の支援および促進に関する若干の政策意見

党の15回代表大会および15回4中全会の精神を貫徹するため、中小企業、特に中小の高新技术企業への支援を確実に強化し、中小企業の健全な発展を促進するために、以下の政策意見を提出する。(国家経済貿易委員会「中小企業発展の奨励および促進に関する若干の政策意見」) 前述したように現在「中小企業基本法」を起草中である。

### (1) 構造調整の推進強化

- 1) 各級政府は現在経済構造調整の有利な機会を十分に利用し、中小企業の構造調整を強力に推進しなければならない。既に公布された、a)遅れた生産力、b)プロセスおよび製品を淘汰するリスト、c)工商投資分野において建設の重複を防ぐリストを確実に実行し、先進性を求め、後進性を淘汰する。目下、国が重点的に支援するのは科学技術型、雇用創出型、資源の総合利用型、農副産品加工型、輸出外貨獲得型、地域サービス型などの中小企業であり、その製品の品質

および技術レベルを絶えず高めさせ、製品の品種を増加させ、市場の要求を満足させる。技術レベルが低く、品質が悪く、環境を汚染し、資源を浪費し、安全操業の条件を満たさない中小企業に対しては、国の法律・法規および政策に基づき、強力な措置を講じ、企業を閉鎖させる。

- 2) 中小企業を設立する時の審査、許可手順を簡略化し、企業登録の際、関係部署は、法律・行政法規の規定以外に、事前に前提を付けた審査条件を作ってはならない。中小企業の破産および清算の簡易手順を検討、模索し、休業の督促、リスクの予備警告、債務の再建および法律に基づく破産などの制度を徐々に整備する。
- 3) 大企業、大集団の発展と中小企業の支援を並行させる方針を堅持し、中小企業を「専一専門化、精一精悍化、特一特別化、新一新型化」という方向に発展するよう奨励し、大企業、大集団と分業協力し、專業相互補完の産業連関群を形成する。“優良で強い”中小企業の発展を重点的に支援し、各種相異なる類型中小企業の発展経験およびモデルの方式を絶えず総括して普及させる。
- 4) 中・西部地区の中小企業に対する発展支援を強化する。国内および海外の各種投資者の中・西部地区における投資および中小企業の創業を奨励誘致するために、中・西部地区の地方政府は規定された権限内で財政、税収および土地使用等の面で政策的支援を与えることができる。

## (2) 技術革新の奨励

- 1) 各級政府は（中共中央、国務院の技術革新の強化、高科学技術の発展、産業化の実現強化に関する決定）一中発 1999-14 号一を強力に貫徹し、ベンチャー投資基金の設立などの必要な措置を取り、技術革新能力のレベルアップ、科学技術成果の事業化の促進等において、中小企業、特に科学技術型中小企業に対し、効果的な支援を与えなければならない。
- 2) 既存の各種科学技術、工業団地によって技術革新を牽引および波及させ、地域およびセクターごとの技術革新サービス機構の成功経験を検討して総括する。「国務院弁公庁が科学技術部などの部署に伝達した科学技術の成果の産業化促進に関する若干の規定の通知」（国弁発 1999-29 号）を確実に実行させ、中小企業技術革新基地および産業化基地の育成を加速する。
- 3) 各種投資者が技術などの生産要素を以って中小企業を創業することを奨励し、その評価額は登録資本の 35%（別途約定がある場合は除く）を占めることができる。所有制を転換した国有・集体中小企業は、企業の正味資産の価値増加部分を一定の割合で株式化して、特別貢献者を奨励することができる。

### (3) 税財政政策の支援を増強

- 1) 各級政府は財力の状況に基づき、一定の資金を投入して、重点的に中小企業の信用保証、創業支援、科学技術成果の産業化および技術改造プロジェクトの利子補填等に用い、中小企業の発展を支援しなければならない。
- 2) 各種の中小企業が国内で国家産業政策に合致する技術改造プロジェクトに投資した場合、規定により投資企業所得税を相殺免除する政策を享受でき、具体的な方法は国の統一規定に基づいて実行される。国有企業のリストラされた従業員が中小企業を創業した場合は、国の規定により減免税の優遇政策を享受できる。中小企業が更に早く発展するよう奨励するために、工業系企業の増値税、小規模納税者の税込負担軽減の方法を早急に検討しなければならない。全国の実験対象範囲とされた非営利中小企業信用保証、再保証機構は地方政府によって確定することができ、その保証業務従事によって得られる収入について、3年間営業税が免除される。

### (4) 融資ルートを積極的に拡大開拓

- 1) 中小企業を主なサービス対象とする株式銀行、都市商業銀行、都市農村合作金融機関などを奨励、支持する。商業銀行、特に国有商業銀行が融資の安全性という前提の下に、中小企業向け融資の奨励および制約の仕組みの設立を奨励し、融資の質を保証すると同時に、中小企業への融資比率を確実に高める。政策銀行が現行の業務の範囲内で、国家の産業政策に合致し、市場の将来性のある、技術レベルの高い、経済効果の良い中小企業の発展を支持するよう奨励する。
- 2) 中小企業の貸出利率の変動幅を引き続き拡大する。銀行は中小企業の経営の特長に基づき、速やかに信用貸出制度を整備し、県級銀行の融資審査批准権限を合理的に確定し、融資審査批准の段階を減らし、作業効率を高めなければならない。中小企業の発展に相応しい融資サービスを積極的に研究開発し、銀行の中小企業に対する決算、財務相談、投資管理などの金融サービスを更に改善しなければならない。
- 3) 中小企業の直接融資ルートを逐次拡大し、中小企業、特に高技術企業の上場融資および債券発行の条件を逐次緩和する。条件のある中小都市を選択し、企業法人間の中小企業所有権取引のモデルを設立する。中小企業の合併合作、所有権譲渡などの方式による外資の利用によって、現代企業制度への改造へと導き、推進し、規範化させる。
- 4) 社会および民間の投資を奨励して、中小企業ベンチャー投資会社およびベンチャー投資基金の管理方式と市場からの撤退の仕組みを模索し構築する。関係部署はベンチャー投資の市場参入および従事資格を厳格に管理し、ベンチャー投資の市場行動を規範化し、政府のベンチャー投資に対する指導力を十分に発揮させる。各級政府

部門は直接中小企業のベンチャー投資業務に従事してはならない。

(5) 信用保証システムを設立加速する

- 1) 各級政府および関係部署は中小企業特に科学技術型中小企業を主なサービス対象とする中央、省、地区（市）の信用保証システムの設立を加速しなければならない。中小企業融資のための条件を作るために、保証機構の参入制度、資金補助制度、信用評価およびリスクコントロール制度、セクター調整および自律制度を整備する。
- 2) 条件が揃ったいくつかの省、自治区、直轄市を選び、保証および再保証のモデルとし、国家中小企業信用再保証機構の設立を模索し、中小企業信用保証機構のために再保証サービスを提供し、且つ中小企業信用保証機構の発展を加速すると同時に、企業の互助保証および商業性保証業務の発展を推進しなければならない。政府が出資する中小企業信用保証機構に対し、行政と企業の分離および市場原理の運営を実行し、且つ一律に地方中小企業信用保証システムに取り入れなければならない。各級政府部門が具体的な保証業務に従事することを禁ずる。

(6) 社会的サービスシステムの健全化

- 1) 各級政府は中小企業への管理職能を転換し、資金融資、信用保証、技術支援、管理のコンサルティング、情報サービス、市場開拓および人材トレーニングなどを主要内容とする中小企業サービスシステムの設立を推進しなければならない。そして中小企業サービスシステムの建設に対しては必要な資金および政策支援を与えなければならない。中小企業セクター協会など仲介機関の発展、効果的な実行基準と監督の仕組みの構築、監督の強化、サービスの社会化、専門化と規範化の実現を推進しなければならない。
- 2) 各級政府は現地の実情に基づき、科学技術の体制改革に合わせ、各種研究部門が中小企業を主なサービス対象とする仲介機構へ転換することを奨励支持し、研究所、大学および各種協会などの機構が中小企業向けに積極的なサービスを展開することを奨励支持し、且つ技術商談、特許および部品の入札、人員トレーニングなどの方法を通じ、中小企業に技術革新および科学技術の産業化方面のサービスを提供しなければならない。
- 3) コンピューターネットワーク等の先進的な技術手段を十分利用し、社会にオープンな中小企業情報サービスシステムを逐次設立健全化し、中小企業が政策、技術、市場、人材、情報を獲得するのに便宜を与える。条件が揃った地域で中小企業の電子商務取引のモデルを設立し、中小企業の市場開発コスト低減のための条件を創出する。
- 4) 政府の誘導、業界の指導、企業間の協力および企業の独自トレーニングなど多種

の形式を採用し、現存の管理学校、トレーニングセンターを十分に利用し、中小企業向けの投資相談および職業技能トレーニングなどを展開する。経営者の評価および推薦センターを逐次設立し、中小企業者専門市場を発展整備する。

#### (7) 公平な競争の外部環境の創出

- 1) 中小企業の経営環境を積極的に改善する。各級政府は現地の実情に基づき、法律により、中小企業の発展に不利な各種行政法規および政策規定を取り消し、各種中小企業の発展に有利な政策を制定し、当地域にある中小企業の健全な発展を促進する。
- 2) 各地域、各関係部署は「企業に対する費用の不正な徴収、罰金および各種金銭面分担強要などの問題の処理に関する中共中央、國務院の決定」中発 1997-14 号を厳守し、中小企業の負担を確実に軽減させなければならない。県（市）国有、集体中小企業の管理費と都市給水、ガスおよび電力供給量増加費（費用補填）に関する規定を逐次取り消し、且つ中小企業融資抵当物件登録費用の徴収基準を低減しなければならない。各地は撤廃された徴収項目の実行状況の監督検査を強化し、当地域中小企業の費用減免の具体策を提出しなければならない。別の名目を立てて、中小企業の負担を増やす者に対し、徹底的に検挙処分しなければならない。各級政府は条件を作って、大企業が一部の製品および部品の製造を中小企業に下請けに出すよう奨励しなければならない。同時に、各種の地方保護主義措置を取り消し、中小企業と大企業が公平に競争できる有利な市場環境を創出しなければならない。
- 3) 中小企業が自ら輸出入業務を営むことを支援し、審査批准制から資格登録制へのシフトを加速し、条件を満たす中小企業に関係手続きの協力をし、中小企業の国際競争への参入条件を創出する。中小企業特に高新製品を輸出する中小企業は「措置を取り、更なる輸出の拡大奨励について國務院弁公庁が対外経済貿易部署に伝達した見解に関する通知」国弁発 1999-71 号の関連優遇政策を享受でき、外国企業の独資或は株式参加による中小企業の創業を奨励する。

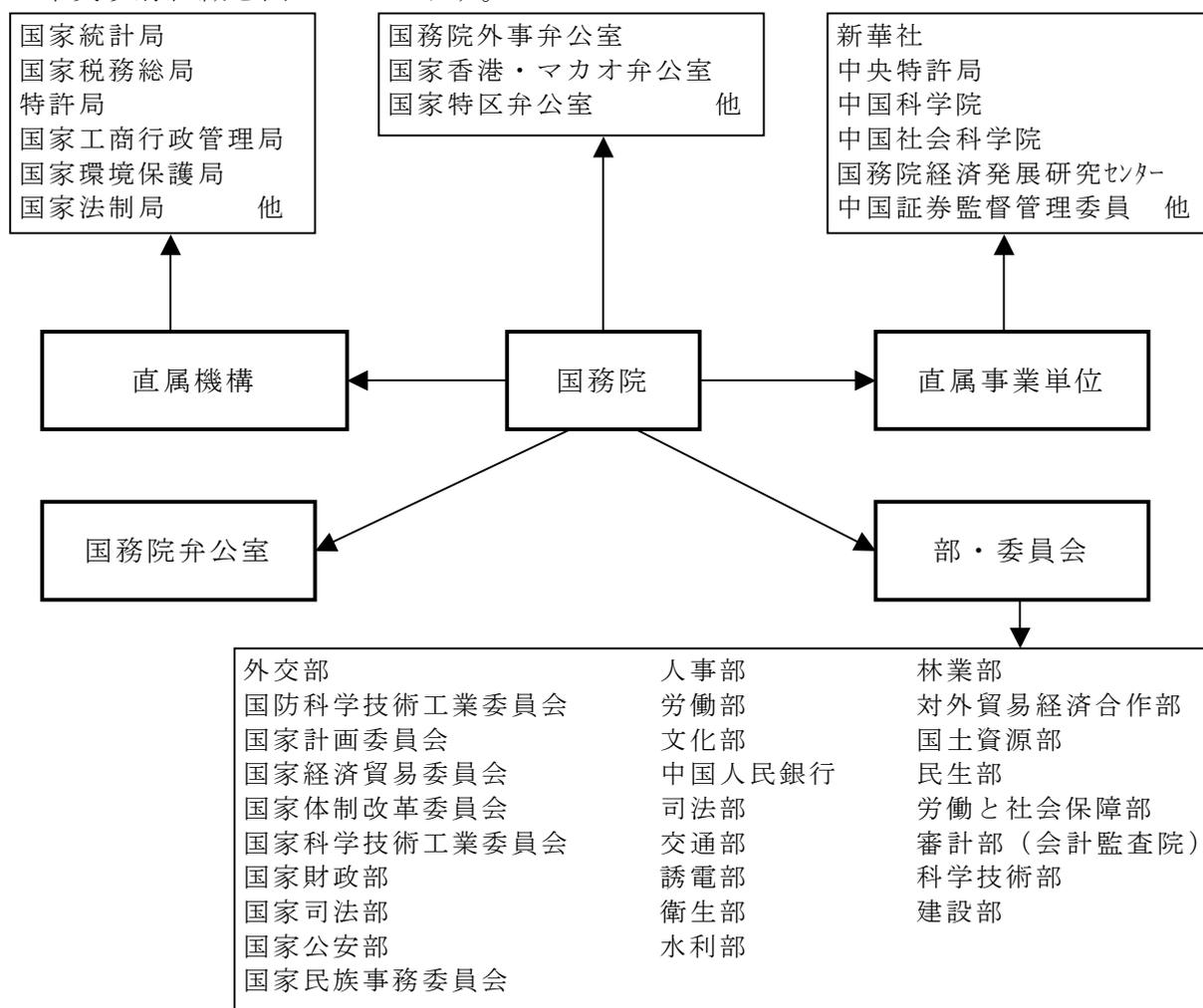
#### (8) 組織指導の強化

- 1) 中小企業の健全な発展を奨励、促進することは長期的な厳しい戦略任務である。各級政府および関係部署は中小企業を重視し、開放による活性化と発展支援を並行する方針を堅持し、市場をリードし、サービスと支援を主旨として、中小企業の発展に良好な外部環境を創出する。各地区は大局に立って、組織指導を強化し、確実に責任をとり、中小企業発展のために政策調整を行う。中小企業の発展を促進するために国家経貿委は先頭に立ち、科学技術部、財政部、人民銀行、税務総局が参加する全国中小企業発展推進工作指導小組を設立し、事務局は国家経貿委内に設置する。各地は地方の機構改革にあわせ、中小企業の管理体制を整理し、中小企業の管理機構をなるべ

- く早く明確にし、当地区の中小企業の発展を推進しなければならない。
- 2) 関係部署は調査研究に基づき、中小企業の実情を客観的に反映する統計指標システムおよび中小企業基準をなるべく早く提出しなければならない。
  - 3) 本意見は都市農村の国有・集体所有、私営、株式制、株式合資制、共同経営および個人独資等各種中小企業に適合し、具体的実施方法は全国中小企業発展推進工作指導小組が関係部署を組織して策定する。

### 2.3. 中央政府組織<sup>3</sup>

中央政府組織を図 2.3.1に示す。

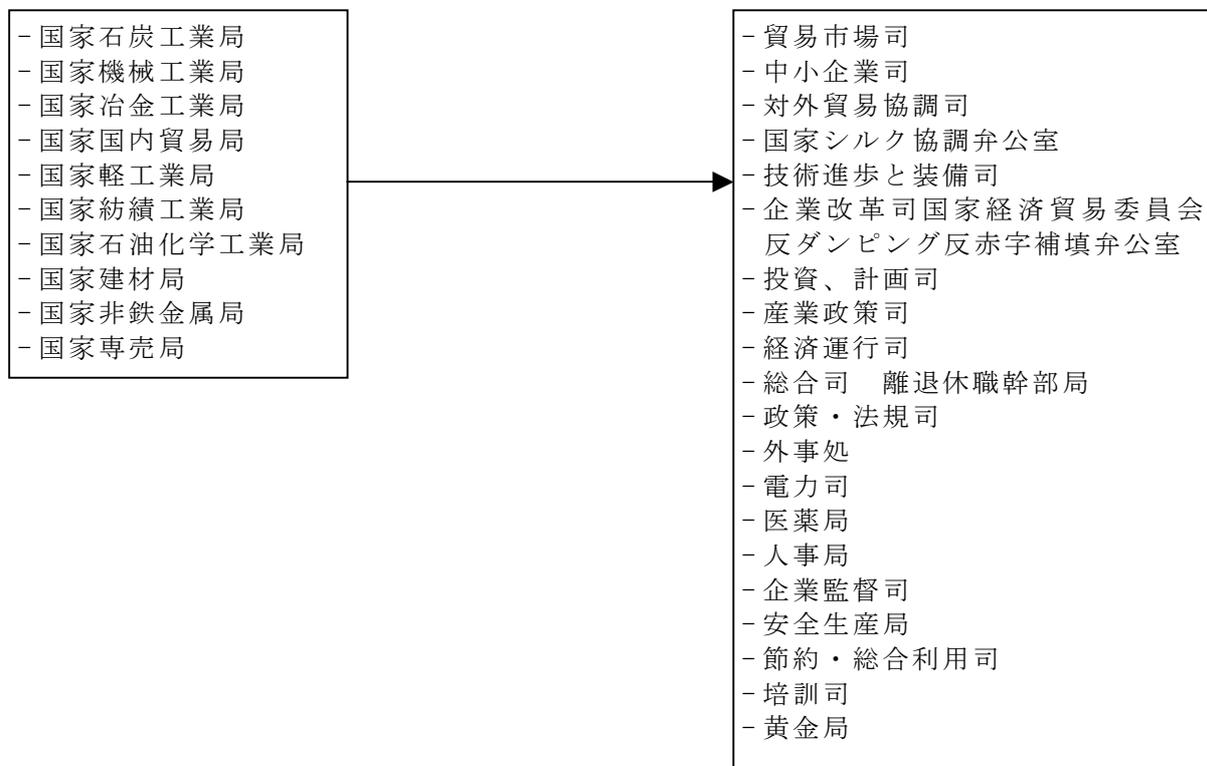


出所：調査団作成

図 2.3.1 中央政府組織図

<sup>3</sup> 人民日報ホームページ (<http://www.peopledaily.co.jp>)、三菱総合研究所「中国情報ハンドブック 2000年版」を参考に調査団が作成

国家経済貿易委員会組織を図 2.3.2に示す。中小企業司は国家経貿委委員会に設けられている。



出所：調査団作成

図 2.3.2 国家経済貿易委員会組織図

### 第 3 章 瀋陽市経済と中小企業

### 第3章 瀋陽市経済と中小企業

#### 3.1. マクロ経済と工業分野の現状

##### 3.1.1. 土地と人口

瀋陽市は中国東北部最大の人口を擁する大都市で、中国の重工業生産の拠点として発展を遂げてきた。総面積は 12,980 平方キロメートルと中国の重点都市の中では 5 番目に広い。市区人口密度は比較的 low、平方キロメートル当り 1,375 人である。

自然人口増加率は 1990 年代に大幅に低下し、1998 年からはマイナスになっている。つれて総人口の増加率も低下傾向が見られる。

表 3.1.1 瀋陽市の土地面積

項目	範囲	面積 (km <sup>2</sup> )	構成比%
全市		12,980	100.00
都市区域	和平区、瀋河区、皇姑区、大東区、鉄西区	164	1.28
近郊区	東陵区、于洪区	1,706	13.14
近郊区	蘇家屯区、新城子区	1,625	12.52
各県(市)	遼中県、康平県、法庫県、新民県	9,485	73.06

出所：瀋陽年鑑 2000

表 3.1.2 総人口増加率と自然人口増加率

年	総人口	増加率	単位：千人、%		
			出生率	死亡率	自然増加率
1990	6,461	1.0	10.9	5.9	5.0
1991	6,501	0.6	7.8	5.5	2.3
1992	6,531	0.5	8.4	5.8	2.6
1993	6,576	0.7	8.3	6.1	2.2
1994	6,624	0.7	8.2	6.3	1.9
1995	6,668	0.7	6.9	6.2	0.7
1996	6,710	0.6	6.7	6.6	0.1
1997	6,738	0.4	6.3	6.5	-0.2
1998	6,748	0.1	5.4	6.5	-1.1
1999	6,771	0.3	5.6	6.6	-1.0

出所：瀋陽年鑑 2000

### 3.1.2. 国内総生産の推移

瀋陽市のマクロ経済は1992年から1995年にかけてのブームのあと一転して、最近4年間はなだらかな成長の軌跡をたどっている。長期的にみれば3次産業の生産ウエイトが高まる傾向が見られるものの、50%を目前にしてその勢いは止まっている。2次産業の比率は低下傾向にあるものの、45%弱の水準を維持して大きな変化は見られない。

固定投資はGDPの20%弱の水準で推移しているが、主役不在の現象が見られる。かつては固定資産投資の85%を占めていた国有固定資産投資が50%を切っている。集体固定資産投資も落ち込んでいる。固定資産投資は、この統計には示されていない、民間経済や外国資本の投資が増えて、国有と集体の固定資産投資の相対的な落ち込みを補っているものと推定される。1999年の個人住宅投資の大幅な伸びも注目される。

消費活動と関連のある指数は総じて低調である。特に消費者物価指数は1998年、1999年と連続してマイナスであり、都市住民可処分所得や職工賃金の伸びもGDP成長率を下回っている。

以上のように、瀋陽市のマクロ経済に関する指標は、ダイナミックな成長が過去のものとなりつつあることを懸念させるものである。

表 3.1.3 国内総生産（時価）の推移

	GDP (億元)	増加率 (%)	構成比 (%)		
			1次産業	2次産業	3次産業
1990	234.5	8.0	10.1	45.7	44.2
1991	254.3	8.4	10.0	44.6	45.4
1992	325.4	28.0	9.0	46.3	44.7
1993	425.2	30.7	8.2	47.0	44.8
1994	556.3	30.8	8.0	46.2	45.8
1995	682.6	22.7	7.5	44.5	48.0
1996	764.4	12.0	7.2	43.1	49.7
1997	851.1	11.3	6.9	44.0	49.1
1998	938.8	10.3	6.9	43.9	49.2
1999	1,013.2	7.9	6.9	43.8	49.3

出所：瀋陽年鑑2000より作成

表 3.1.4 固定資産投資の推移

	単位：億元、%				
	1990	1996	1997	1998	1999
全社会固定資産投資	42.5	145.1	165.7	183.8	240.2
国有固定資産投資	36.4	115.8	90.7	102.1	115.9
集体固定資産投資	3.8	11.8	11.8	19.5	9.7
個人住宅投資	2.3	13.8	5.1	5.4	18.8
全社会固定資産投資	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
国有固定資産投資	85.6	79.8	54.7	55.5	48.3
集体固定資産投資	8.9	8.1	7.1	10.6	4.0
個人住宅投資	5.4	9.5	3.1	2.9	7.8
対 GDP 比率	18.1	19.0	19.5	19.6	23.7

出所：瀋陽年鑑 2000 より作成

表 3.1.5 消費関係指標の推移

	1990	1996	1997	1998	1999
消費者物価指数 (%)	2.7	7.9	5.1	-1.0	-2.4
社会消費小売総額 (億元)	108.8	365.5	424.6	473.3	516.1
同上増加率 (%)	-	23.7	16.2	11.5	9.0
都市住民可処分所得 (元)	1,674.9	4,352.6	4,713.5	4,931.6	5,364.0
同上増加率 (%)	-	6.6	8.3	4.6	8.8
職工年間賃金 (元)	2,309.0	5,198.0	5,801.0	6,090.0	6,517.0
同上増加率 (%)	-	6.1	11.6	5.0	7.0

出所：瀋陽年鑑 2000 より作成

### 3.1.3. 工業分野の現状

改革開放の始まった 1978 年、瀋陽市の GDP 生産内訳は 1 次産業 9.1%、2 次産業 65.9%、3 次産業 25.0%となっていた。2 次産業の大半を占めている工業が圧倒的な比重で当市の経済活動を担っていたわけである。2 次産業と 3 次産業との地位が入れ替わったのは 1991 年で、同年の 2 次産業は 44.6%、3 次産業は 45.4%を占めた。そして 1999 年、2 次産業は 43.8%、3 次産業は 49.3%となっており、90 年代にはさほど大きな変化がなかった。工業総生産は二桁の成長を続けてはいるが、工業部門が盛り返しているのとおそらく誤りであると思われる。

統計によれば、工業企業数 (1999 年) は 57,679 社あり、年間売上げ 500 万元以上を達成している企業は 1,150 社にとどまり、56,529 社は年間売上げ 500 万元以下であ

る。年間売上げ 500 万元以下の企業が、企業数で 98%、生産額で 62%を占めており、中小企業および零細企業の存在の大きさを伺わせる。

表 3.1.6 工業総生産の推移

	工業総生産(億元)	同増加率 (%)
1990	359.8	-
1993	675.1	23.5
1994	850.9	25.2
1995	874.7	17.2
1996	1,021.2	15.4
1997	1,150.1	17.9
1998	1,333.0	20.8
1999	1,523.6	18.3

出所：瀋陽年鑑 2000

表 3.1.7 工業企業数

単位：社、%

	実数			比率		
	合計	規模以上	規模以下	合計	規模以上	規模以下
合計	57,679	1,150	56,529	100.0	2.0	98.0
所有形態別						
国有企業	475	475	0	100.0	100.0	0.0
集体企業	5,132	178	4,954	100.0	3.5	96.5
株式企業	540	44	496	100.0	8.1	91.9
集団企業	35	13	22	100.0	37.1	62.9
有限責任企業	73	73	0	100.0	100.0	0.0
株式有限責任企業	37	37	0	100.0	100.0	0.0
私営企業	3,790	125	3,665	100.0	3.3	96.7
個人企業	47,017		47,017	100.0	0.0	100.0
外資香港澳門合弁企業	428	205	223	100.0	47.9	52.1
その他企業	152		152	100.0	0.0	100.0
重工業・軽工業別						
軽工業	37,876	441	37,435	100.0	1.2	98.8
重工業	19,803	709	19,094	100.0	3.6	96.4
規模別						
大型企業	84	84	0	100.0	100.0	0.0
中型企業	67	67	0	100.0	100.0	0.0
小型企業	57,528	999	56,529	100.0	1.7	98.3
都市・農村別						
農村工業	48,425	0	48,425	100.0	0.0	100.0
都市工業	9,254	1,150	8,104	100.0	12.4	87.6

規模以上：年間売上げ 500 万元以上

規模以下：年間売上げ 500 万元未満

出所：瀋陽年鑑 2000 より作成

表 3.1.8 工業企業生産額（1999 年価格）

単位：億元、%

	実数			比率		
	合計	規模以上	規模以下	合計	規模以上	規模以下
合計	1,523.55	582.67	940.88	100.0	38.2	61.8
所有形態別						
国有企業	179.06	179.06	0	100.0	100.0	0.0
集体企業	197.76	40.35	157.41	100.0	20.4	79.6
株式企業	16.54	8.51	8.03	100.0	51.5	48.5
集団企業	2.42	1.95	0.47	100.0	80.6	19.4
有限責任企業	82.99	82.99	0	100.0	100.0	0.0
株式有限責任企業	107.82	107.82	0	100.0	100.0	0.0
私営企業	179.12	43.75	135.37	100.0	24.4	75.6
個人企業	626.88	0	626.88	100.0	0.0	100.0
外資香港澳門合弁企業	123.18	118.24	4.94	100.0	96.0	4.0
その他企業	7.78	0	7.78	100.0	0.0	100.0
重工業・軽工業別						
軽工業	631.41	154.92	476.49	100.0	17.4	53.4
重工業	892.14	427.75	464.39	100.0	47.9	52.1
規模別						
大型企業	312.89	312.89	0	100.0	100.0	0.0
中型企業	34.98	34.98	0	100.0	100.0	0.0
小型企業	1,175.68	234.80	940.88	100.0	20.0	80.0
都市・農村別						
農村工業	820.23	0	820.23	100.0	0.0	100.0
都市工業	703.32	582.67	120.65	100.0	82.8	17.2

規模以上：年間売上げ 500 万元以上

規模以下：年間売上げ 500 万元未満

出所：瀋陽年鑑 2000 より作成

中国では工業企業は所有形態別、重工業・軽工業別、大中小規模別、都市・農村工業別等のさまざまな基準で分類されているが、これらの基準に照らしてその現状を示したものが表 3.1.9 である。所有形態別では個人企業が企業数ベースで 81%、生産額で 41% といずれもトップの座を占めている。

規模別では企業数の実に 99.7% の企業が小型企業であり、これらは生産額でも 77% という大きなシェアを占めている。

以上のように、瀋陽市の工業全体は、中小企業よりもさらに小規模な零細規模の工業が最も大きなウエイトを占めていることが伺える。

表 3.1.9 工業企業の所有形態別等、規模別等分布状況（1999年）

	企業数			生産額		
	合計	規模以上	規模以下	合計	規模以上	規模以下
合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
所有形態別						
国有企業	0.8	41.3	0.0	11.8	30.7	0.0
集体企業	8.9	15.5	8.8	13.0	6.9	16.7
株式企業	0.9	3.8	0.9	1.1	1.5	0.9
集団企業	0.1	1.1	0.0	0.2	0.3	0.0
有限責任企業	0.1	6.3	0.0	5.4	14.2	0.0
株式有限責任企業	0.1	3.2	0.0	7.1	18.5	0.0
私営企業	6.6	10.9	6.5	11.8	7.5	14.4
個人企業	81.5	0.0	83.2	41.1	0.0	66.6
外資香港澳門合弁企業	0.7	17.8	0.4	8.1	20.3	0.5
その他企業	0.3	0.0	0.3	0.5	0.0	0.8
重工業・軽工業別						
軽工業	65.7	38.3	66.2	58.6	26.6	50.6
重工業	34.3	61.7	33.8	20.5	73.4	49.4
規模別						
大型企業	0.1	7.3	0.0	20.5	53.7	0.0
中型企業	0.1	5.8	0.0	2.3	6.0	0.0
小型企業	99.7	86.9	100.0	77.2	40.3	100.0
都市・農村別						
農村工業	84.0	0.0	85.7	53.8	0.0	87.2
都市工業	16.0	100.0	14.3	46.2	100.0	12.8

規模以上：年間売上げ 500 万元以上

規模以下：年間売上げ 500 万元未満

出所：瀋陽年鑑 2000 より作成

## 3.2. 工業団地

### 3.2.1. 瀋陽経済技術開発区

#### (1) 開発区の概要

瀋陽経済技術開発区の創設は、1988年6月であり、1993年4月に国务院認可の国家級の経済技術開発区となった。国家級の開発区は42あるが、遼寧省にある唯一の開発区がこの瀋陽経済技術開発区である。場所は、市の南西部、中心から12キロの高速第3環状線沿いにあり、総面積は32k㎡の広大な団地である。区内の東部に1期用地4.5k㎡、西部に2期用地7.7k㎡を造成している。これから企画

する3期の用地が19.8k㎡あり、企業の誘致を進めている。

開発区の目標は、多機能、開放型、現代的、国際的な団地をつくることであり、高新技术をもちリーダーとなれる現代的工業を主体として、2次・3次産業が協調して発展できるように企画した。瀋陽市の150キロ圏内に、鞍山、撫順、遼陽など鉄鋼、石炭、化学等に特化した7つの工業都市があり、瀋陽市と連携して工業基地を形成する。道路、鉄道網も発達しており、北京、大連、ハルビンへのアクセスもよい。また海運（營口、大連）、空運（桃仙空港）の便がよい。このように、開発区は広域の市場と交通条件に恵まれている。また、地下鉄の駅が団地内にできる予定があり、完成すると市内とのアクセスがよくなる。

設備は8通（給水6万トン、排水、電気30万kw、暖房、情報、物流倉庫170万トン、オフィス、公的サービス施設）のインフラを整備している。インフラには10億元以上投資している。

優遇政策として、企業所得税の軽減、増値税の優遇、土地利用費の優遇の3つがあり、全部で19項目の優遇策がある。特に外資企業に対しては法人税、増値税軽減等の優遇措置を設けている。

開発区は、他の区と並ぶ独立区として行政権を持ち、工商局の登記をはじめ、ワンストップのサービスを提供している。銀行、情報センター、電信電話、労務のサービスセンターがある。特に、外国企業には投資サービスセンターを設け、1つの窓口で手続きと費用の支払いができるように、便宜を計っている。

事務局は、環境問題に力を入れており、2000年8月に環境ISO14001を取得した。

## (2) 開発区の経営と入居企業の業種

開発区の収入は18億元、企業数は1,176社、契約金額は582億元である。外資企業が860社と外資が7割以上である。中国企業は私営、民間企業が多い。外資企業の契約額は228億USドル、うち利用（実際投資額）は12億USドルである。税金収入は12億元である。1988年の設立当時は優遇政策が不十分で業績は伸びなかったが、1998年以後急速に伸びて、年間1.2倍の伸び率となった。

業種として入居を奨励しているのは、つぎのようなものがある。

- 電子工業：コンピューターの設計、組立、部品製造、ソフト開発、通信機器
- 機械工業：精密機械、建築機械、自動車、機械部品、絶縁材料
- 医薬品工業：高効能薬品、抗癌剤、脳血管用薬品、電子医療機械
- 新建材工業：新建材、躯体、装飾材、エクステリア、防水材、保温材
- 石化工業：添加剤、触媒、新化工合成材、工芸品
- 基礎施設関連：汚水処理、交通、給水、商業、住宅等
- 新興産業：マイクロ電子技術、新素材、新通信技術、アイソトープ、資源再生

実際に入居している企業は、つぎのような業種である。

- 自動車：日野自動車工業（バス）、トヨタ自動車工業、三菱重工業（エンジン）
- 医薬：山之内製薬、BASF（東北製薬と合弁）
- 微生物・食品：インスタントラーメン製造、トーイツ、頂新、ノンシン、華豊、カルビー(株)、コカコーラ、全光グループ
- 化学：ミシュラン、ブリヂストン
- その他：宝石加工、建材、電子部品、機械加工、等

投資額の平均は 4,954 万元、そのうち 1,000 US ドル以上の投資企業は 180 社である。

### (3) 日本の入居企業

日本の企業は 64 社進出しており、伊藤忠商事、三菱重工業、日立製作所、三洋電気、日野自動車工業、山之内製薬、イトキングループ、ブリヂストン、古河電工、荏原製作所、三井物産など大手の一流企業が多い。そのうちで、山之内製薬、イトキン、田中精機を訪問した。

#### 1) 瀋陽山之内製薬有限公司

1994 年 10 月創立した。最初鉄嶺で行っていたが、開発区が熱心に勧誘するのと立地条件がよいので、ここに移った。ここ本社工場の従業員は 150 人、営業所（本部は北京）は全国に 11 あり、営業マンは 200 人いるので、従業員は全社で 350 人である。医家向きの錠剤、カプセル剤、注射剤を製造しており、原料を日本から輸入する。製品は日本に納入するのと、中国国内向けの販売がある。売上げは、1.5 億元で毎年 15～20%の増加であり、安定している。中国の特許を取った製品は強い。資本金は 3,562 万 US ドルで 95%が山之内、5%が中国（第一製薬）である。

#### 2) 瀋陽伊都錦時裝有限公司

中国では、1989 年上海市に進出してから 18 カ所の拠点を設けたが、瀋陽市はその 1 つである。婦人服の製造をしている。原料を海外から仕入れて中国で加工し、8 割は日本へ輸出している。従業員は 250 人、8 割は女性である。平均勤続 3～4 年、平均賃金は月 600 元位である。生産管理は日本と同じように行われており、独資企業である。

#### 3) 田中精機

8 年前にこの団地に来た、日本精工（NSK）の下請け工場であり、日本の中小

企業でもこのような開発区に進出している例として注目される。日本精工 (NSK) のベアリングのリングを生産している従業員数 26 人の中小企業である。原材料を日本から輸入し、加工し日本に納入するという中間加工を行っているが、工具類は 7 割が日本から持ち込まれている。2 種類のリングを月 70 万個生産している。コスト安の他に、気候条件が錆びの出ない所なので、瀋陽市を選んだとのことである。

今後供用する団地の中に、中小企業向きの区域をつくり、中小企業を誘致し中小企業の振興を図るように提言した。

### 3.2.2. 瀋陽国家高新技術産業開発区

#### (1) 施設の概要

正式には「瀋陽国家高新技術産業開発区」という。ここは、瀋陽市の、第 2 環状線沿いにある開発区（瀋陽市の秋葉原といわれる三好街を含む）と、さらに南の渾河を渡り第 3 環状線沿いにある渾南開発区からなる。市内まで 4 キロ、空港まで 7 キロと立地条件のよいところに、広い団地を造成している。空港から市内に入る高速道路の左手に開発区の象徴である 21 世紀ビルと 21 世紀広場があり、市の科学技術振興にかける意気込みが窺われる。1988 年 5 月に創立、1991 年 3 月に国務院に許可された国家クラスの開発区であり、13 年の歴史がある。1998 年に一元管理の許可が下り、ワンストップサービスを提供している。

三好街には、前から国を代表するような 6 つの研究所が集積している上に、近くに東北大学、建築工業大学など 12 の大学が存在する。また三好街は、中国電子コンピューター街と呼ばれている。コンピューター関連のものはなんでも揃うということで、客が集まる。その客のために供給する基地が必要だということになり、開発区が生まれたのである。研究開発—生産—消費が一体化したことにより成功した。

敷地は 34.2 平方キロあり、その中に渾南産業区 (10 k m<sup>2</sup>)、海峽兩岸科学技術工業区 (台湾企業誘致のために造成、5 k m<sup>2</sup>)、南塔産業試験区 (1 k m<sup>2</sup>)、21 世紀ビル、留学生創業地区、ソフトウェア地区、保税倉庫開発区 (輸出入企業向け)、環境保護科技工業園 (1 k m<sup>2</sup>) がある。

インフラとしては、6 通 1 平すなわち、上水道、下水道、道路、通信、電気、暖房の 6 つに、平らな土地を整備し、企業立地によい環境を提供している。また、生活面にも配慮し、医療施設、花園 (ホテル)、夏宮 (スーパー)、病院、学校 (開発区駐在員の子弟向けの小中学)、居住団地等も建設している。

## (2) 開発区の経営と入居企業の状況

開発区に進出している企業の95%は中小企業である。1988年5月に設立してから12年の歴史がある。1999年の工業生産額は157.6億元、技術輸出等を含めると161.3億、税引き前利益は15.6億である。年30%の増加率である。開発区の収入源は、税金（国税の4分の1）、賃貸料、売買の斡旋の3つである。地方税は、土地、借り上げ税、取得税が開発区に入る。したがって開発区には、区の収入があるので市の助成を受けることなく、独立採算で運営することができる。

企業数は年々増加しており、年に数10社が新規入居する。1995年には400~500社だったが、今は3,000社に達する。当初の投資額が1,000万元以上となる企業は少なく、小企業からスタートする。それが区の優遇策もあって発展する。東大・アルパインの合弁企業は1992年資本金20万USドルで始まったが、現在固定資産は10億元に達するほど成長した。

開発区に進出する企業は、ハイテク企業に絞って選定している。選定基準は世界的な先端技術を持つか、或いは国内でまだ開発されていない製品を持つこと、知的所有権(特許)を持つことを条件にしている。進出企業の技術評価は、評価委員会で審査する。

入居している3,000社の企業の内訳は、まず、外資企業が750社（米、香港、台湾、日本、韓国の順）。日本では、東芝エレベーター有限公司、東大アルパイン株、など60社ある。

残りの2,250社が内資企業である。産業別に見ると、まず、電子情報産業が60%である。主要企業は、東東（東芝と東北大の合弁）、中国聯想、韓国の三宝とLG社等。

電子情報産業以外では、メカトロニクス10%、バイオテクノロジー関連・製薬10%、新素材（金属、ナノ材料）10%である。東大軟件は、渾南開発区に3階建て、50万㎡のビルを建て、従業員3,100人を抱える地元の代表的なソフトハウスである。

開発区はインキュベーター機能も持っている。1つは、21世紀大話（瀋陽新技術創業中心）で、21世紀広場の中に床面積3万㎡ビルを作った。入居企業も80社になった。

もう1つは、留学生の創業地区である。帰国した留学生がハイテク企業を創業できるように団地を作った。このインキュベーターで起業化し、その後の生産は開発区で行うというように、企業の成長段階に応じて支援している。期限4年間で企業化できなければ、ここを出てもらう。

インキュベーターの具体的優遇内容は、まず、当初1年間の家賃は無償、2年目は30%、3年目は70%、4年目は100%と立ち上がりの負担を軽くしている。

また工商局、税務局、保険会社に対する手続きを1本化し1つの窓口で済むようにした。さらに、21世紀ビル内の多機能会議室やインターネット等が低料金で利用できる。金融面では、銀行に融資の斡旋をすることもある。担保不足を補うため開発区の資産を担保に供することもある。金融支援には、投資と融資があるが、韓国三宝の例では、融資支援をした結果、昨年3億USドルの輸出額に達した。ベンチャーキャピタルはこれからである。

人材育成面では、開発区の企業経営者は科学技術研究者であって、経営を苦手とする人が多い。そこで、経営面の人材育成が必要と考えている。マネージャーを育成する必要がある。21世紀ビルには、来年、人材訓練コースを開設し、そこで成功事例を学び、企業実習もさせる予定である。会計など必要な専門職の求人には人材斡旋センターがあり、技術交流、技術開発のために、「経済貿易商談会」を年1回、毎年9月に行っている。

### (3) 今後の展望

第10次5年計画では、今年200億元の収入が来年300億元になる予定である。5年計画の終了時（2005年）には400億元に増やす予定である。また、当開発区に世界の優良企業ベスト50社のうち50社を入居させたいと考えている。インキュベーター事業、特許収入も、留学生を中心にして100億元をめざす。

新たに76k m<sup>2</sup>の開発許可が国務院から下りたので、さらに拡張をすすめる。いずれ第5の市区になる予定である。

### 3.2.3. 大東区工業団地

大東区の中小企業施策の大きな柱がこの団地である。市の経済技術開発区（上記）は、西の外れにあり20キロも離れていて、立地が不便である。高新技术開発区は、高度技術型企業のための団地なので、一般の中小企業には向かない。そこで、地元の中企業向けのミニ団地を造成した。民営化した中小企業の振興には土地が必要であり、土地を提供することによって、民間資本をひきつけることをねらいとしている。区が熱心に誘致した結果、元気な中小企業が入居し、土地はほとんど埋まっていて、入居企業の業績もよい。

工業団地の場所は、区庁舎から車で東北に向かって30分、瀋陽東駅の北にある。管理事務所と工場を2カ所訪問した。1つは、銅線（パイプ）の製造、もう1つは偽札識別機の製造をしている工場（伝達集団）である。偽札識別機は、紙幣を入れるとカウントしながら偽札を分別する機械である。中国では偽札が多いので需要が多く、中国全土に販売している。国内に40%のシェアがあり、生産が追いつかないほどであ

る。この工場は技術特許を持っており、付加価値が高い。品質 ISO の認証を受けており、工場は清潔で、生産管理、技術開発がしっかりしている。ハイテクと独自のノウハウがあり、その生産はプラスチック部品とその金型などの高付加価値部品を内製し、他の部品は安い部品を購入するなど経営の合理化が進んでいる。業績も好調で優良企業である。

団地内は、工場が一杯に立ち並んでおり、活気が漲っている。外国企業の誘致を考えており、すでに韓国の中小企業が参入している。これから日系企業の誘致を考えている。

#### 3.2.4. 鉄西区工業団地

鉄西区の人口は 74 万人で面積は 39 k m<sup>2</sup>あるが北側半分が工業区で半分が住宅区である。鉄西工業区は 1930 年代から開発された中国を代表する重工業地区である。機械、冶金、化学、電子、紡績など基幹産業がそろっており、三菱、日立、古河住友系その他旧日本企業の工場をベースにしているところが約 50 ある。工業中小企業は 567 社(従業員 8 人以上)ですべて私営である。大型国営企業は 30 社ある。小企業人員は 10,000 人である。

鉄西工業区は第 1 次、2 次 5 年計画で重点的に投資され中国全土の工業基地として大きな貢献を果たした。しかし計画経済から市場経済への移行がうまく行かなかったため、現在では設備が老朽化し、製品の競争力も衰え発展が遅れている。

本工業区の改造は第 7 次 5 年計画で 40 億元を投じて基盤整備を行った。一部の大型工作機械工場は世銀の借款で中国の NC 工作機械工場に改造され上場された。

現在第 10 次 5 年計画において鉄西重大型設備工業モデル区の開発が計画されている。既存の工業基礎、保有資産と技術、人材などの優位性を充分利用し以下のことをとおして鉄西重大型設備工業モデル区の建設を推進する。

- 情報技術と先進的製造技術を大いに用いる
- 伝統的設備製造業を改造して高度化を図る
- 情報化によって設備工業の迅速な発展を牽引する

モデル区構成内容は、NC 工作機械製造センター、電力設備製造センター、石油化学設備製造センター、鉱山製錬設備製造センターである。

鉄西工業区の大中設備製造企業においては「二つの革新」(体制の革新と技術の革新)工程を積極的に実施し、広範囲に国際科学技術経済合作を展開する。

高新技術を用いて鉄西工業区を伝統設備製造業を改造するモデル区、体制革新と技術革新の先導区、国有企業の活性化、保有資産活性化の先進区として発展させる。

現在工業区の重点ブランチは機械加工、送電機器、金型機械、水ポンプ、製薬、化

学の5項目である。

ゴム工業は国家の重点改造区になっている。

鉄西区の大気汚染度は国家の基準内であるが、イメージが悪いので製鉄工場を閉鎖し工場規模20万㎡、20,000人員で他の産業区に移転する予定である。

鉄西区でも中小企業振興が進められている。国営企業の民営化を行っている。

18の集体企業を市が管理しているが不良な企業は倒産させ新創業を支援している。区に信用保証センターを2001年7～8月に作る予定である。運営資金は1,000万元で科学技術発展基金を使用する。会費をとり200社、入会一次金2,000元を徴収する。使用目的は運営資金と優良プロジェクトの商品化などである。

経営者協会をつくり会員制の中小企業サービスセンターの設立も考えている。

区の中小企業支援は次の3項目である。

#### (1) 人材の提供

人材の募集、経営者の育成、人材プロフィールの作成

#### (2) 技術コンサルティング

鉄西区には工業大学、科学学院、科学研究所、化学工学院があるので、科技委、工科大学が協力して開発成果の商品化を行いプロジェクトのマッチングを行う。

#### (3) 情報サービス

区政府からの政策、法規などの情報、市場のニーズ情報、企業アンケート情報、求人情報等を伝達する。

### 3.3. 調査対象産業セクターの現状

本調査プロジェクトの対象となっている4つのサブセクター、すなわち機械工業、環境保護産業、自動車部品工業、電子情報産業の現状について要点を述べる。この内容は、原則として、2000年5月に瀋陽市経貿委および瀋陽市世界銀行工業プロジェクト弁公室によって取り纏められた「瀋陽市中小企業振興計画プロジェクト報告資料」を調査団が要約したものである。

### 3.3.1. 一般機械産業

#### (1) 機械工業の概要

瀋陽市は国の工業技術装備基地であり、これまで全国に販売および輸出した金属切削工作機械は 30 万台余りに達し、工業ポンプと農業ポンプは 35 万台、ガスコンプレッサーは 6 万台近く、トランスは 2 億 kVA、交流モーター 1,200 万 KW 余りである。

葛洲奴ダムの工事から宝山製鉄の二期工事、数十万トンの石化装置から秦山原子力発電所まで、全国の殆どの重要建設プロジェクトには、瀋陽市が製造したプラント機器や重電製品が採用されている。

機械工業は同市の工業生産額の約 32% を占め、その雇用者数は工業従業員の 32% を占める（瀋陽市 1999 年度統計年鑑）。

機械装備製造業：瀋陽機床股芸公司（工作機械）、東北輸変電設備集团公司（送電、変電設備）、重型機械集団有限責任公司、鉍山機械集団有限責任公司、鼓風機有限公司（送風機）、風動工具廠、気圧機廠、ウォーターポンプ有限責任公司、東北蓄電池有限公司、電気有限公司、といった中心的国有大企業をよりどころとしている。工作機械業では数値制御工作機械、マシニングセンター、フレキシブルユニット、高精度工作機械、専用工作機械、数値制御システム等を重点的に発展させようとしている。汎用機械、重鉍業では発電所用ならびに石油化学用のポンプやバルブ、大型ファン、水素・窒素圧縮機、油圧式削岩機、移動式ベルトコンベア、中速微粉炭機等を重点的に発展させようとしている。

市は中小企業セクター振興を市の工業振興と結びつけていきたいと考えており、市の重要産業である自動車、機械産業では中小企業はサポーター・インダストリーと位置づけられ、国有企業等を含む大企業の下請けとして、きちんとした部品供給を行い、これらの産業を振興させる下支えとなることを期待されている。

#### (2) 小型一般機械産業の概要

瀋陽市の一般機械産業として、企業業種が機械産業に分類されるものか、疑問視される企業も含まれているが、その概要は以下のごとくである。

瀋陽市中小企業振興計画プロジェクト報告資料（2000 年 5 月）によれば、瀋陽市機械局が管理している小型機械産業企業数は 123 社あり、そのうち国有企業 18 社、集体企業 93 社、合併企業 12 社である。これら小型機械産業は 1999 年、同市の全機械産業の生産額（41.1 億元）、利潤（3,500 万元）のそれぞれ 21%、44% を占めた。生産額の比率に対して、利潤の比率が高いのは、合併企業が利益を上げているためである。国有企業と集体企業はいずれも利益が低い。

またこの統計の中で特徴的な点は、以下のとおりである。

- 1) 売上額/生産額比率を見ると、国有企業（71.0%）、集体企業（76.3%）、合併企業（96.8%）と明らかな差がある。このことは国有企業、集体企業が依然として、計画経済の影響を受けた企業経営をしているものと見受けられる。すなわち売れるものを造るという市場経済の原則とは程遠く、未だに生産量、生産額を重視した企業経営から、脱皮出来ていない企業が多くあるものと推察できる。
- 2) 労働生産性（万元/人）を見ると、国有企業（2.49）、集体企業（2.92）、合併企業（20.20）であり、国有企業、集体企業は合併企業のそれぞれ12.5%、14.28%と大変な隔たりがある。正確な実働従業員数で捉えられていない数字だとしても、国有企業、集体企業は合併企業の25%～33.33%の労働生産性しかないのが実態と推察できる。

以下は小型一般機械産業セクター11社の企業訪問診断調査から見た現状分析である。調査企業数11社から123社を類推することには無理があるが、今後の瀋陽市一般機械産業の改善の方向を示唆することは可能であろう。

### (3) 一般機械産業セクター11社企業訪問調査の分析

一般機械産業セクターの全調査セクターの位置けとしては以下のとおりである。

#### 経営能力評価点

- 評価A（標準以上）：3.5以上
- 評価B（標準）：2.5以上3.5以下
- 評価C（劣る）：2.5以下

#### 1) 総合平均点

一般機械セクターの平均点は2.31であり、各セクターで一番低い評価である。現状のままでWTO加盟後も生き残れる企業（評価A）は0であり、3～4社は消滅する危険性が大きい。残る2～3社は生き残るための懸命な努力が必要であり、4～7社は生き残りできるかどうかの境界上にあり、資金・技術等の支援をしなければ存続の見込みは薄い。これは調査11社に民営化された企業が0であり、国営6社、集体5社の企業形態と関係することは、前記の瀋陽市中小企業振興計画プロジェクト報告資料の記述からも明らかである。

#### 2) 人材の項目

一般機械セクターは、電子・情報に次いで評価点の低いC評価比率が高い。これは資金不足で新しい人材を採用できない企業が多いこと、および社内人材育成の必要性と人材不足の危機感を持った経営者が少ないことがある。（教育

しても転職されてしまうという声が数社からあった)

### 3) 財務力の項目

一般機械セクターは、評価点の低いC評価比率が一番高い。この3年間、売上総利益が0または赤字の企業が半数以上占め、資金不足で設備投資ができない企業が80%強を占めている。

### 4) 生産・販売力の項目

一般機械セクターは、評価点の低いC評価比率が一番高い。労働生産性（1人当たり売上高）は自動車部品、電子・情報産業の半分以下である。

調査した小型機械産業の製品としては、真空ポンプ、バルブ、ベルトコンベアー、クラッチ用摩擦片、モータ、はしご車、油圧機等を製造している企業である。その加工工場は、それぞれ特徴的な部品を加工しているにもかかわらず、同じような旋盤、ボール盤、フライス盤といった汎用設備を購入時そのままの姿で、何ら改良、工夫を加えることなく、1台に1人がはりついて作業をしている。このような作業を市場経済移行後も、変化することなく続けてきたものと推察できる。

### 5) 営業・企画力の項目

一般機械セクターは、評価点の低いC評価比率が一番高い。調査した11社の販売先として、2社は40~50%を国外へ販売できている。それ以外の企業は販売の50%以上が省内、東北地方での販売であり、内3社は80%以上が省内の販売である。東北地方の販売量が多い企業は、寒期にあたる第1、第4四半期に需要が落ちる企業がある。2001年2月に操業時間を短縮していた企業があり、極端な例では2000年10月に操業を停止した企業がある。

以上の状況と一般機械セクターの評価項目別評価の結果を合わせて、一般機械セクターは財務力、人材の育成、営業・企画力、生産・販売力を強化する必要がある。

## (4) 一般機械産業の問題点

### 1) 低い利益体質

3年間赤字または利益0の企業が4社も未だに存続できている。赤字は出していないが、3年間売上げが資本金より少ない企業が3社ある。それでも未だに存続できている。国有企業の体質が抜けてないため、企業が自立しておらず、営業・企画力が不足している。

### 2) 低い生産性

ある作業を作業分析したところ、実際に付加価値を生んでいる作業は20%弱であった。1日8時間の就業時間とすれば、1時間程度しか付加価値を生む仕事

をしていないことである。調査企業の作業を観察したところでは、大体同様な結果と推定できる。

### 3) 人材の育成

資金不足で新人を採用できない。従業員の高齢化も進んできている。このような状況下で、企業を取り巻く環境の変化に対応しうる人材育成を如何にすべきか、自社の問題として行動している経営者が少ない。このことがOJTを含めて社内教育計画がないことに関連する。

## (5) 問題点の解決策

### 1) 企業を自立させる瀋陽市改革案の推進

- a) 資産の所有権問題の解決、民営化
- b) 奨励と制約の仕組みを樹立し、改革と内部管理の強化による企業内部の仕組み転換の推進
- c) 資金調達難の解決
- d) 破産、吸収合併、生産停止・閉鎖の強化

### 2) 生産性を高める

「良いものを、安く、タイミング良く」もの造りができる強い体質をつくりあげるために、まず製造現場の体質改善を推進する。

- a) 徹底的な作業改善による作業動作の無駄の排除
- b) それぞれの製品、部品に適合した工法の開発、設備の改良・開発
- c) 不良の撲滅、手直しの撲滅

## 3.3.2. 自動車部品産業

瀋陽市内の自動車部品企業の一部は、中国の小型自動車生産基地である同市の基幹自動車組立企業に対し、期待に応える製品を供給できる水準には一部を除き適合していない。

以下は、自動車部品産業セクターに対する企業概要アンケート分析および企業訪問診断調査の分析より見た瀋陽市中小企業自動車産業セクターの現状である。

勿論、瀋陽市の自動車部品生産工場は、全部で93社あり、このうちの11社、すなわち12%の調査にて全貌を決めることはできないが、少なくとも、今後の改善の方向性を検討する上では十分有用である。

(1) 11社の企業概要アンケート分析

表 3.3.1に示すように、全部で12項目の視点より、自動車部品産業の位置づけを分析した。

表 3.3.1 自動車部品産業の財務諸表からの分析

		55社4セクター平均	11社自動車部品産業平均	位置づけ
1	民営化の状況	38%	64%	進んでいる
2	資本金 資産総額 自己資本比率	20,000 千元 56,000 千元 35%	16,147 千元 69,132 千元 23.3%	平均値レベル 平均よりやや上 下位である
3	実働社員数	240 名	334 名	平均よりやや多い
4	総売上高 前年比売上高	19,000 千元 100%	23,000 千元 138%	2位 突出している
5	資本回転率	0.422 回	0.34 回	3位 よくない
6	売上総利益 売上総利益率	350 千元 -9.3%	-2,349 千元 -9.9%	最下位 損失が際立っている 非常に悪い
7	経常利益	N. A.	77 千元	ゼロレベルでよくない
8	従業員月平均給与 (円)	564 円	607 円	3位
9	支払税金額	660 千元 55社中支払い税額0は10社	849 千元	平均値あり 利益体質は最悪
10	固定費 設備投資額	2,800 千元 6,000 千元	5,761 千元で脆弱化 25,812 千元	突出：平均値の倍 突出：4倍強
11	長・短期借入金 長期借入金 短期借入金	4,250 百万元 5,009 百万元	17,584 百万元 17,897 百万元	4倍強 突出：4倍弱
12	敷地面積と建物面積 敷地面積 建物面積	30k m <sup>2</sup> 16k m <sup>2</sup>	29k m <sup>2</sup> 10k m <sup>2</sup>	セクター3位 セクター2位妥当

1) 民営化

自動車部品産業の民営化は他セクターに比べて進んでいる。しかしながら、実態はまだ色濃く国有企業の影を引きずっている。

2) 資本金、資産総額、自己資本比率

資本金はセクター平均レベルで、資産総額も平均レベルである。自己資本比率は平均よりやや低い。これは、利益効率が悪く、社内留保金額が蓄積できず、借入金より脱皮できないでいるためである。

3) 実働社員数

政府と企業が余剰人員の一時金支払等の負担軽減および再就職の斡旋などを行わなくては企業の発展は望めない。

#### 4) 総売上高、前年比売上高

自動車部品産業の総売上高は、セクター平均に対して上位を占めている。年毎の売上げ変動は大きく、1998年と1999年はたまたま138%と40%も前年を上回ったが、これは一時的な現象で持続性は少ない。

#### 5) 資本回転率

少なくとも1会計年度に3～4回は必要で、4セクター、自動車部品産業とも極めて低調である。これは特定の顧客企業にのみ納入する特異な事業活動が大きく影響している。

#### 6) 売上総利益と売上総利益率

売上総利益は、-2,349千元と欠損が大きいのは、設備投資に比べて売上げが伸びないためである。魅力ある製品開発ができないため顧客企業よりの新図面支給により製造するという受身の経営が原因である。

#### 7) 経常利益

経常利益はゼロレベルである。これは売上高が低く、固定費のうち人件費と設備費の占める割合が高く、構造的な低利益体質に負うためである。

#### 8) 従業員給与

月額600元レベルは現状の中国の給与水準では少し低い位置づけである。労働していない自宅退機組や退職組まで同等の給与体系とすれば人件費負担には耐えられない。合理的な人件費施策を再検討すべきである。

#### 9) 支払税金額

自動車部品産業は4セクター平均レベルである。利益体質は極めて悪く、支払税金額も少ない。また、訪問調査企業4セクター55社中納税額ゼロの企業は10社あり、18%に達した。

#### 10) 固定費、設備投資

自動車部品産業は設備集約型産業のため、設備にかかる費用が多額で、それが大きな固定費となって利益体質を圧迫している。

設備投資は生産設備に依存した生産体質であるため、4セクター平均より自動車部品産業は4倍強で突出している。しかしながら、設備の現状は老朽化が目立ち、アンケート報告にある相当の設備投資額とは矛盾し大きな疑問が残る。

#### 11) 長短期借入金

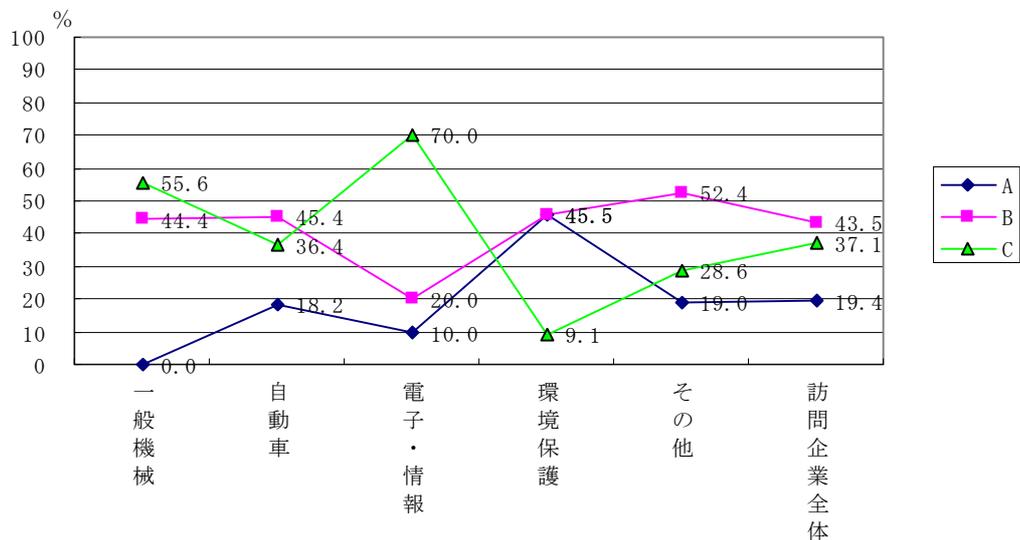
長期借入金は、4セクター平均の4倍強、短期借入金は4倍弱である。これは、国有化時代の資産とともに、多額の借入金も共に民営化した企業に移行したが、一向に改善されていないことを示している。

#### 12) 敷地面積と建物面積

自動車部品産業としての企業活動に必要な敷地面積と建物面積は確保されている。

(2) 企業訪問診断調査の分析

浮き彫りになった3つの弱点、すなわち、弱い技術力、有用な人材不足、利益体質の低調な財務内容を分析する。

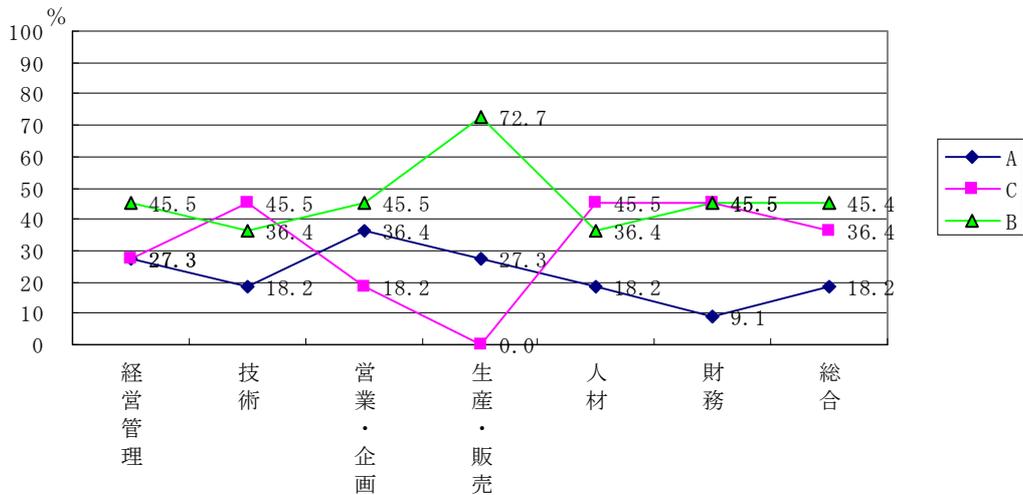


A : 評価 4 ~ 5 良好、B : 評価 3 普通、C : 評価 1 ~ 2 不可

図 3.3.1 セクター別経営能力評価

訪問調査した 11 社の自動車部品産業のうち、現状のままで WTO に加盟したら生き残れる見込みのある自動車部品産業企業は 2 社であり、約 3 分の 1 に当る 4 社は早い時点で消滅する危険性が大きい。残りの 5、6 社はボーダーライン上であり、生き残りを賭けた努力が求められる。

瀋陽市における全自動車部品産業 93 社の経営能力評価の分布状況は 11 社の調査結果より推定することができる。



A : 評価 4 ~ 5 良好、 B : 評価 3 普通、 C : 評価 1 ~ 2 不可

図 3.3.2 自動車部品産業項目別評価

自動車部品産業は開発技術力と財務体質が弱体である。また生産能力はあるが、競争に打勝つ高品質の製品を生産する体制にはない。

1) 弱い技術力

企業として必要な機能が揃っていない。それは生き残りに不可欠な企画を具現化する研究・開発体制が存在しないことである。

現状では、顧客企業より新規受注の図面を支給され、それを試作し、新製品開発と称している。これは研究開発ではない。

2) 有用な人材不足

現状では企業を経営してゆく原動力として、総経理（社長）の力量に 100% 頼っている企業が大部分を占めている。

経営管理面で言えば、短・中・長期の事業計画がない。また財務面で言えば、財務分析と共に管理会計が求められるが、これも存在しない。企画では適任者不在であり、製品企画を事業計画にどのように織り込むか、企画を受けて研究・開発を遂行する機能がない。任される人材も見当たらない。

生産面では品質、コスト、能率を統合した指導者が不在で、販売、営業面でも適任者が見当たらない。

人材育成のための教育計画が準備されていない。基礎教育、実践教育を柱として各階層別に教育を実施し、成果を検証する必要がある。

### 3) 低調な利益創出体質

財務内容の月次集計と問題点分析の不在、設計ではコストをどの程度考慮したか検討不足、製造では低い生産性と品質問題の解析・原因究明がなおざりにされている。

## (3) ソリューションの方向性

### 1) 強い技術力を発揮するために

自社製品の現状の位置づけを明確にするため、「彼我比較」を実施し、認識された弱点を強化する対策を講じなくてはならない。また基本的には、事業計画に基づいて企画された新製品の開発体制をつくること、そのために必要な技術者を揃え、さらに2つの柱の教育、すなわち基礎教育を計画的に実施しなくてはならない。

### 2) 強い利益体質にするために

1個当たり、1品当たりの製造コストをリアルタイムに算出、報告できるシステムを確立し、コスト認識を共有化しなくてはならない。生産性の向上、品質合格率の向上、在庫状況、調達コストのチェックが必要である、特に無理と無駄の顕在化システムの確立と定着化が不可欠である。

特に無駄の内容として、品質不良の続発、歩留りの向上、不良在庫の処分、不適切な作業マニュアルによる無駄等があり、日常の見直しが欠かせない。

## 3.3.3. 電子情報産業

### (1) 電子情報産業の概要

電子情報産業とは、電子情報産業製造業、情報サービス業、通信ソフト産業である。

現在約500社が電子情報産業で工商登記しているといわれ、統計上は165社、総資産額は100億元を超えているともいわれている。近年急成長をとげた10強とよばれる大企業集団が生産額でこのセクターの84%弱を占める。

韓国のLG社はカラーテレビの現地生産を行っているが、ここに納入している国内部品工業は76社になり、中小企業の発展をもたらした例にあげられている。

### (2) 現在の主な問題点

報告書には次の4つの問題点があげられている。特に深刻な問題は見受けられない。

- 1) 市場競争上の優位性が顕著ではない。
- 2) 産業の基盤が相対的に弱い。
- 3) 国有企業は資金不足で、負債が多い。
- 4) 通信・情報技術と設備製造業は急成長しているが、情報サービス業の発展が遅れている。

### (3) 発展の方向

情報・通信という瀋陽市で今後も大きく発展が見込まれている分野だけに、さまざまな方面において発展計画が目白押しになっている。ここでは中小製造業と関連が深いと思われる 3C 産業構造構築の構想を取り上げる。

3C 産業とは Computer、Communication、Consumer Electronics を指し、パソコン、カラーテレビなどで進出して大規模な生産を始めている外資工場に部品を供給する部品企業群を構築すること、それによって産業連合を活用して総合競争力を高めるというものである。

#### 3.3.4. 環境保護産業

中国では、環境保護が人口抑制と並んで基本国策の 1 つとして位置づけられ、憲法、環境法、単行実施法、環境基準、地方法規、国際条約などによって構成される立派な環境保護体系ができあがっている。そして国を挙げて直面する深刻な環境問題に対応しようとしているが、現実の問題として経済的要素、技術的要素、特に地方政府、企業、一般市民レベルでの環境意識、法律意識の不足などのために環境保護対策が十分に機能していないことが指摘されており、環境改善や環境保護はおろか環境悪化の防止すら手詰まり状態になっているとも言われていた。

一方産業政策の要素の 1 つとして、近年環境保護産業政策は重要な役割を担っている。環境保護産業にとってそのマーケットの量、質に関してストレートに決定権を持っているのは、環境保護政策、環境保護行政である。この点は環境保護産業セクターが他の産業セクターと比べて大きく異なる点である。したがって、環境保護政策、施策を司る環境保護局と環境保護産業政策、施策を司る環境保護産業弁公室は表裏一体となって実質的に環境保護の成果を挙げなければならない。すなわち環境保護政策、環境保護行政にとって見れば環境保護産業の技術レベル、意欲などの実態を育成の可能性も含めて把握すると共に、前述の一般レベルの環境意識、法律意識の向上を図ることが抜け殻のような環境対策の存在を許さないために不可欠である。

## (1) 瀋陽市環境保護産業の概要

本調査では中小企業振興政策の観点に立つことを主体としたため、環境保護政策、大企業を含む環境保護産業政策を捉えてはいないが、調査の過程で得られた環境保護産業セクターの概要について述べる。

### 1) 環境保護産業弁公室

1997年瀋陽市は「全国環境保護産業基地、水処理プラント設備開発実験地」として批准され、環境保護産業弁公室が1998年2月環境保護局内に設置され6名の要員で発足した。つづいて1999年2月環境保護局から市直属の瀋陽市環境保護産業弁公室となり、24名、4部門（総合処、協調処、開発処、工程処）からなる局級組織となった。

### 2) 環境保護産業の定義

環境保護産業として次の5種類の領域を定めている。

- a) 環境保護製品：排水、排ガス、廃棄物処理設備の製造
- b) 資源総合利用：石炭のアッシュを原料としたレンガの製造など
- c) 技術サービス：コンサルタント、科学研究、グリーン化計画、環境観測など
- d) 生態保護：農業用地、森林、草原、土壌などの汚染からの回復、保護、(植林等)
- e) 低公害製品：グリーン食品、生分解性（白色汚染防止）容器、包装、無磷洗剤フレオン代替製品等

共通あるいは個別領域ごとにどのような振興施策（その施策と中小企業との関係等も含め）が有るのか不明であり、第2次現地調査で引き続き調査を進めたが判然としなかった。

### 3) 1999年生産額

「瀋陽市122社環境保護産業企業 1999年基本状況統計表」および「瀋陽市環境保護産業の発展の現状と分析」によれば、環境保護産業全体として見た場合1999年は122社で生産額29億元、利潤4.2億元、前年比各96%、62%増と報告されている。しかし、カバー率は100%ではない疑いがある。すなわち、環境保護産業として訪問調査した企業がこの統計の中に全ては入っていない。

また、5種類の領域別企業数と生産額を下記の表に示す。

表 3.3.2 5種類の領域別企業数と生産額

	領域名	所属企業数	1999年総生産額 29 億元の内訳	生産額0の企業数
a	環境保護設備製品	49社	19.07億元(85%が水処理) (内14.3億元は特種環境)	6
b	技術サービス	18社	0.97億元	0
c	資源総合的利用	41社	4.66億元	3
d	自然生態保護	3社	0.43億元	1
e	低公害および其の他製品	11社	3.88億元	1

瀋陽市環境保護産業 122 社の 1999 年総生産額 29 億元の内、66%の 19 億元を環境保護設備製品が占め、更にその内 14.3 億元を特種環境が占めている。これは環境保護設備製品の 75%、環境保護産業総生産額の約半分となる。

環境保護設備製品では、汚水処理設備以外の除塵、脱硫、脱硝等の大気関係、その他（焼却設備など）は 15%と比較的少ない。また生産額 0 の企業が 11 社もありその半数は環境保護設備製品である。

瀋陽市環境保護産業 122 社の 1999 年生産額上位 5 社を下記の表に示す。

表 3.3.3 環境保護産業 122 社の 1999 年生産額

順位	企業名	生産額・億元	利潤額・百萬元	利潤率 %	領域	従業員数	形態
1	A	14.27	337.54	23.7	設備製品	1,005	株式
2	B	3.00	2.00	0.70	低公害品	2,029	国有
3	C	1.25	0.60	0.48	総合利用	220	株式
4	D	1.06	23.26	21.90	設備製品	248	合資
5	E	0.73	3.17	4.30	設備製品	472	国有

今回訪問調査した 11 社は 1998 年～1999 年にかけて現形態になった会社が多く、1998 年、1999 年の 2 年分の年間売上高を把握し得たのはわずか 3 社に過ぎず、1999 年のみが 3 社、2000 年 1 月から 9 月または 10 月の期間値でなければ把握できなかったのが 3 社、まだ売上げを得る段階に至っていない（2001 年には売上げ計上見込み）のが 2 社であった。

その中身は本当に新しく環境保護産業として創業したものもあるが、多くは、特に国営企業系に多いが、大型企業から環境保護産業的な部分が切出されて中小企業として登録された企業であることによる。

4) 瀋陽特種環保設備製造株式有限公司と瀋陽環保設備製造集団有限公司

環境保護産業はセクターとしての歴史も浅く、またその中での中小企業と大

中企業（といっても現状では瀋陽特種環保設備製造株式有限公司 1 社のみと言える）との役割分担が必ずしも鮮明ではないが、環境保護設備製品関係では、瀋陽特種環保設備製造株式有限公司を中心、リーダーとした 18 企業の集団「瀋陽環保設備製造集団有限公司」が組織されており、大型の都市生活排水処理工場をいくつか受注してきた。

特種環境はモータ、コンプレッサ、ポンプ、高圧遮断器などは外注するがその他は殆ど自製できる。外注先企業は 31 社ある。注文はそこに出すが駄目な場合は他の市の企業に発注するということでレベルアップさせる。瀋陽の中小企業の実態ではどうしても駄目な場合はそこから外注させる。（一種の機能買い）

また、自製可能なユニットでも外注する場合がある。これは、環境保護産業弁公室からの指示によるもので全体調整をしている。

「瀋陽市中小企業振興計画プロジェクト報告資料」のなかで環境保護産業弁公室報告分の「瀋陽市環境保護産業の発展状況および作業報告」には、「特種環境株式有限公司を頭に種々な方策を用い瀋陽市環境保護産業の発展を牽引する」とある。これは瀋陽市環境保護産業基地建設の一つの重要な特徴であるとされ、特種環境株式会社に必要な財政面からの補助を与え、株式収益の増加を保障する優遇政策をとると記載されている。調査の範囲では、実態的にはこれが唯一の環境保護産業振興施策であるような印象を受けた。

## (2) 瀋陽市環境保護産業の問題点

### 1) 年間生産額のない企業

環境保護産業セクター122社中1999年の生産額がなかった企業が11社を占めている。これらの企業の実態は、モデル企業として診断指導した瀋陽緑環生物分解技術公司以外は不明である。セクターとしての歴史の浅い点もあり、緑環のように技術開発中や創業直後の企業もあろうが全てがそうなのか問題点の1つである。

### 2) 環境保護設備製品の種類

環境保護設備製品の生産額では、汚水処理設備は85%を占め、それ以外の除塵、脱硫、脱硝等の大気関係、その他（焼却設備など）は15%と比較的少ない

「瀋陽市環境保護産業の発展状況および作業報告」によれば、「国家環境保護総局が1997年に瀋陽市を全国環境保護産業基地および水処理プラント設備開発実験地と批准して以来云々」とあり、また「環境保護産業の重点的方向性を工業排水と都市生活排水処理技術およびプラント設備の開発と定め、これをもって固形廃棄物、大気、騒音などの汚染対策および資源の総合利用等各方面の発展を牽引すること」とされていることから当然の結果である。ただし、重点的方向

性と定められた排水処理がどのようにして環境保護産業各方面の発展を牽引するのか、環境保護設備製品の今後を考えると問題となる。

### 3) 進まない合弁合作

訪問した環境保護産業の中小企業では外資との提携や合弁を希望する企業が圧倒的に多かったが、実現している企業は皆無であった。外資にとっても中国の市場は魅力があるが、掘大対象である企業は別として、放小される企業との合弁はあまり魅力がないように思われる。事実、唯一の環境保護産業振興施策の恩恵を受け、掘大対象であると思われる特種環境はヨーロッパ、アメリカなどの企業と技術協力や提携をしている模様である。残念ながら日本とはまだ無いようである。

### 4) 大型企業からの分社企業

大型企業から環境保護産業的な部分が切出されて中小企業として登録された企業では、発足後まだ日も浅いこともあってか、企業と言うよりも親企業の一部門としての立場から抜けきれていない面が散見された。多いのは資金調達、要員の採用、納税などの問題である。

### 5) 環境保護産業弁公室が提起している問題点

- a) 旺盛な国内需要に対して、汚水処理設備の国産化、プラント化するためのシステム、多種多様な技術プロセスの開発が追いついていない。また、国産設備は処理効率、エネルギー消費効率、信頼性で外国製品に大きく立ち遅れている。
- b) 国内に地方保護主義と市場分割現象があり、市場開拓が厳しく、かつ複雑な競争に直面している。
- c) 産業奨励、投融資、市場競争などに統一性と一貫性のある政策法規体制がまだ完成されていない。

## (3) 解決策と方向性

### 1) コストパフォーマンスについて

環境保護産業政策は環境保護政策と表裏の関係にある。したがってここに提起するのは環境保護産業政策というよりは環境保護政策というべきであろう。汚水処理にしても排ガス処理にしてもその性能を高めることは重要であるが、先進的、かつ高価な輸入技術、設備を追い求めれば設備費はもちろん運転費のコストパフォーマンスは指数関数的に悪化する。現在の国産技術でコストパフォーマンスの良いものを早く、大量に採用すべきである。また、そのような技術開発を推進するべきではなかろうか。もちろん一部には世界の先進的な技術、設備を実験的に採用することは将来を考えて必要ではあるが、全ての計画にそのレベルを押し付けることは環境保護政策あるいは環境保護産業政策としても

現実的ではない。

## 2) 環境保護産業への提言

これまで瀋陽市は環境保護産業の急速な成長を期して、特種環境を育ててきたものと考えられるが一層の成長のために以下の提言をする。

### a) 瀋陽市の蓄積されてきた機械工業など一層の技術の向上と産業の発展

特に現在の汚水処理設備開発の基礎となった瀋陽市の（大企業だけでなく、小企業を含めた）機械、電気を中心としたいわゆる重厚長大産業の技術力を更に伸ばし充実させるためには、今後大きな需要が確実に見込まれる環境保護設備産業の分野を拡大し、汚水処理だけでなく、本当の全国環境保護産業基地として排ガス処理、騒音対策、焼却炉などの分野でも、第2、第3の特種環境を作っていくべきである。

### b) 競争力の向上

水処理プラント設備開発実験地としても、特種環境1社では競争力が働かない。技術的にもコストの上でも同じレベルの複数の企業が、瀋陽市内で市場競争の原理で競うことが今後の発展のためには必要であると考えます。まして複数の企業がしのぎを削っている外国企業にとって、同種の技術の特種環境1社だけに集中して同時に提携するようなことは考えられない。これは例えば、同種の技術を持つ外国企業A、B、Cが中国の企業D社1社と提携するのではなく、外国企業Aと中国企業D、外国企業Bと中国企業E、外国企業Cと中国企業Fの3組の提携グループが出来て、市場原理に基づいた競争をすることである。

## 3) 環境保護政策実現に有効な中小企業の技術開発、その企業化に対する支援

既に環境保護産業弁公室も提起している一貫性のある政策法規体制の整備とも関連するが、既存の施策の中でも関心と熱意を持って早い対処をすることが必要である。

今回の調査で体験した実例を述べる。

環境汚染防止の1つのテーマである「白色汚染防止」である。「非分解性プラスチックの使い捨て食器および超薄プラスチック袋の使用を禁止する」という世界的にも先進的な通告が2000年5月15日付けで瀋陽市政府から出された。施行は2000年7月1日となっている。しかし非分解性のプラスチックに替わるべきものがまだ市場に出ないため、現在この通告は完全には守られていない。

瀋陽市のベンチャー企業が4年前からそれを予測し、「とうもろこし」等から採れる澱粉を原料とした生分解性プラスチックの研究開発に努め、この方面では先行していたドイツのメーカーに賞賛されるほどの技術を開発し、このメーカーとクロスライ

センス的契約を結ぶに至っている。また市、省共にこの技術を認めいくつかの名誉ある表彰はしていたが実質的な支援はなく、資金難で企業化は難航し、折角とった特許の売却を考えるまで追い込まれていた。

一方、深圳のある企業が3,000万元を投資し年産5万トンの生分解プラスチック生産ラインをドイツのメーカーに発注し生産能力を10倍にした。中国環境科学研究院、「中環発」科技グループがその会社の実力と将来性を見込んで合作することを決定し、中国初の環保新材料の科研基地を成立させたと言う報道が業界紙でなされた。このままでは瀋陽市で折角先行開発し、省、市でも認め事実上のスタンダードになることが期待されたこの技術が消え、努力が報いられなくなる。それだけでなく「白色污染防治」通達の実行がどんどん遅れることになる。

そしてこれは「白色汚染の防止」だけでなく更に余剰農産物の有効利用、非分解性プラスチックの原料である石油資源の節約、また農村経済レベルの向上等、期待された事柄が遅れていくことにもなる。

中小企業診断士の日本における創業支援的業務の一部を中国で実質的に行ったこととなる。ただ日本と違うところは中小企業支援策が整っていない点である。また、政府は折角このような先進的な通告を出しながら、これを抜け殻にしてしまわないように、早く通告の効果を出すための努力をしなければならない。

したがって、基本国策である環境保護に関してはリーディングカンパニーの大中企業優遇施策だけでなく、特に政府の政策早期実現に有効な先進技術と意欲を持つが、資金難に悩む中小企業に対して名誉ある表彰と共に実質的にこれを支援できるシステム、基金を早急に設置するべきである。

最近のITを駆使すれば、中小企業といえども実施する気があれば、その小回りの利く点を生かして、先進的な技術の開発は大企業に勝るとも劣らない分野が必ずあるはずである。